

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:

CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Juan Robledo-Fernández | Alberto Emilio Gómez Torres (Compiladores)



**Ediciones**  
Tecnológica de Bolívar  
CARTAGENA DE INDIAS



# **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS**

Juan Robledo-Fernández | Alberto Emilio Gómez Torres (Compiladores)



© Universidad Tecnológica de Bolívar.

Estrategias Empresariales Casos de Estudio en el Sector Servicios / Compiladores Juan Robledo-Fernández; Alberto Emilio Gómez Torres  
Colaboradores Gary Baldrich Pinedo [y otros 14] . - - Cartagena de Indias : Ediciones Tecnológica Bolívar, 2017.

117 páginas : ilustraciones, gráficas, diagramas, mapas.  
Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-8862-44-6 (papel) - ISBN: 978-958-8862-45-3 (digital)

Éxito en los negocios - Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 2. Crecimiento empresarial 3. Centro Comercial Supercentro Los Ejecutivos 4. GEMPRENDE 5. Sociedad Aeroportuaria De La Costa. 6. COMFENALCO Cartagena 7. Universidad Tecnológica de Bolívar. Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos 9. Formación profesional 10. Responsabilidad social de los negocios 11. Crecimiento sostenible 12. Nuevas empresas 13. Desarrollo integrado 14. Avicultura

I. Universidad Tecnológica Bolívar II. Robledo Fernández, Juan Carlos III. Gómez Torres, Alberto Emilio IV. Gary Baldrich Pinedo V. Baldrich Pinedo, Gary VI. Guerra Guardo, Cesar VII. Del Río Pájaro, Orlando VIII. Anaya Fortich, Tulia IX. Alandette Leones, Jorge X. Verbel Peinado, Blanca XI. Díaz Viecco, Edwin XII. Verbel Peinado, Luis XIII. García Garcerant, Benjamín XIX. Ángulo Duncan, Ernesto XX. Fadul Rosa, Mónica XXI. Seni Zambrano, Paolo XXII. Velázquez Rodríguez, Patricia XXIII. Londoño Moreno, Viviana XXIV. Del Río Cortina, Jorge.

650.1  
U58  
CDD21

#### COMPILADORES

**Juan Robledo-Fernández**  
**Alberto Gómez Torres**

#### TUTOR METODOLÓGICO

**Rubén Salazar Hernández**

#### AUTORES

**Juan Robledo-Fernández**  
**Jorge Del-Río-Cortina**  
**Orlando Del Río Pájaro**  
**Benjamín García Garcerant**  
**Gary Baldrich Pinedo**  
**Cesar Guerra Guardo**  
**Tulia Anaya Fortich**  
**Jorge Alandette Leones**  
**Blanca Verbel Peinado**  
**Edwin Díaz Viecco**  
**Luis Verbel Peinado**  
**Ernesto Ángulo Duncan**  
**Mónica Fadul Rosa**  
**Paolo Seni Zambrano**  
**Patricia Velázquez Rodríguez**  
**Viviana Londoño Moreno**

#### RECTOR

**Jaime Eduardo Bernal Villegas**

#### SECRETARÍA GENERAL

**Irina García Cáliz**

#### VICERRECTOR ACADÉMICO

**Haroldo Calvo Stevenson**

#### VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

**María del Rosario Gutiérrez de Piñeres Perdomo**

#### DIRECTORA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Patricia Velázquez Rodríguez**

#### DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

**Juan Robledo-Fernández**

#### DIRECTOR DE INVESTIGACIONES,

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

**Jorge Del-Río-Cortina**

#### DIRECTORA DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Ericka Duncan Ortega**

#### DECANO FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**Daniel Toro González**

ISBN: 978-958-8862-44-6 (papel)

ISBN: 978-958-8862-45-3 (digital)

**Editorial Universidad Tecnológica de Bolívar**

#### Diagramación

Juan G. Leiva De Oro

Campus Casa Lemaitre: Calle del Bouquet  
Cra 21 No 25-92 PBX (5) 6606041 -42- 43 Fax: (5) 6604317

Campus Tecnológico:

Parque Industrial y Tecnológico Carlos Vélez Pombo  
PBX (5) 6535331 Fax: (5) 6619240

Cartagena de Indias, D. T. y C., - Colombia  
[www.unitecnologica.edu.co](http://www.unitecnologica.edu.co)

2017

# CONTENIDO

<b>PROLOGO</b>	7
<b>Capítulo 1</b> DESARROLLO EMPRESARIAL DE CENTROS COMERCIALES: CASO CENTRO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS <i>Por: César Guerra Guardo, Gary Baldrich Pinedo, Orlando Del Río Pájaro</i>	9
<b>Capítulo 2</b> ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEO EN COLOMBIA: CASO CEMPRENDE <i>Por: Jorge Alandete Leones, Tulia Anaya Fortich, Orlando Del Río Pájaro</i>	27
<b>Capítulo 3</b> HACIA UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE: CASO SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA <i>Por: Blanca Verbel Peinado, Edwin Díaz Viecco, Luis Verbel Peinado, Benjamín García Garcerant</i>	45
<b>Capítulo 4</b> PROGRESO SOCIAL; HACIA UNA PLANEACIÓN INTEGRAL: CASO COMFENALCO CARTAGENA <i>Por: Ernesto Ángulo Duncan, Mónica Fadul Rosa, Paolo Seni Zambraro, Juan Robledo-Fernández</i>	69
<b>Capítulo 5</b> GESTIÓN ESTRATÉGICA EN PROGRAMAS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS: CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR <i>Por: Patricia Velázquez Rodríguez, Viviana Londoño Moreno, Jorge Del-Río-Cortina</i>	91



## PRÓLOGO

Con el fin de seguir contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento en el campo de la administración y las organizaciones, como Director de la Maestría en Administración y Director de Extensión y Promoción Institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar, presento ante la comunidad académica la serie de estudios sobre estrategias empresariales.

Estos libros resultado de investigación hacen parte de una serie de estudios sobre estrategias empresariales realizados conjuntamente por estudiantes y profesores de la Maestría en Administración. Se enmarcan dentro de la línea de investigación en estrategia y gestión adscrita al Instituto de Estudios para el Desarrollo –IDE-, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Tecnológica de Bolívar, clasificado por Colciencias en categoría B.

Mediante la metodología de casos de enseñanza del método Harvard se elaboraron cada uno de los capítulos los cuales analizan de manera particular las situaciones o problemas reales de aquellas empresas que constituyeron la materia prima de estos casos, resaltando desde un punto de vista teórico las acciones estratégicas que se emplearon para el direccionamiento de las empresas.

Estos casos de enseñanza se presentan desde tres sectores los cuales componen esta serie de estudios: Sector Servicios, Sector Salud y Sector Industrial.

Este libro titulado *“Estrategias Empresariales: casos de estudio del sector servicios”* contiene situaciones que marcaron una diferencia entre las empresas objeto de estudio. Reflexiones desde lo teórico en toma de decisiones, estrategia y gestión en entornos cambiantes, generación de valor y gestión gerencial son los tópicos con los cuales se desarrollaron y que concluyen con una enseñanza practica para cada uno.

Esta serie de libros es de interés para alumnos y profesores que se encuentren trabajando dentro de la disciplina de las organizaciones y la administración, el campo de la estrategia y la gestión. Y por supuesto para toda aquella persona interesada en estos temas.

Espero que estas investigaciones contribuyan al debate al interior de los cursos de Maestría en Administración que tengan un enfoque empresarial y que permitan construir colectivamente una masa crítica sobre la estrategia y la gestión en las organizaciones. Así mismo, será de gran aporte las enseñanzas prácticas de cada uno de los casos para el posterior análisis y discusiones generadas al interior de los cursos.

Por último, y no menos importante, es pertinente mencionar la importante trayectoria en cuanto a docencia, consultoría e investigación a nivel nacional e internacional de cada uno de los profesores que con la colaboración de estudiantes de la Maestría han construido este aporte académico. La tradición de los profesores y su reconocimiento garantiza la calidad y profundidad de esta obra.

Juan Robledo-Fernández  
PhD en Administración  
Director de la Maestría en Administración –MBA-  
Director de Extensión y Promoción Institucional  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
jrobledo@unitecnologica.edu.co



# Capítulo 1

## DESARROLLO EMPRESARIAL DE CENTROS COMERCIALES: CASO CENTRO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS

Por:

**César Guerra Guardo**<sup>1</sup>

**Gary Baldrich Pinedo**<sup>1</sup>

**Orlando Del Río Pájaro**<sup>2</sup>

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Tecnológica de Bolívar

---

<sup>1</sup>MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup>Magister en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.



## **RESUMEN**

En el pasado se encontraban sitios públicos que inclinaban su actividad al sector cultural, como era el caso de El Corralito De Piedra, centro de recreación, turismo y comercio, al igual que instituciones públicas y privadas registradas como comerciales, las cuales le daban el orden económico a la ciudad. Con el transcurso de las décadas, surgieron muchos hechos que revolucionaron el ambiente económico y comercial, transformando simples plazas a grandes centros comerciales por necesidad y a causa de las nuevas exigencias que los ciudadanos demandaban, debido al crecimiento de establecimientos comerciales, entre los que se encontró el centro comercial Supercentro Los Ejecutivos.

Este supercentro comercial implicaba una multivariada de negocios que impactaron totalmente el orden de la economía comercial en la sociedad. Esta nueva plataforma comercial tuvo sus grandes tropezones que desequilibraron muchos negocios y la transición de ellos, por lo que entró a jugar un papel muy importante la gerencia encargada quien tendría la responsabilidad de afrontar las distintas fallas que se presentaban en el centro comercial.

**Palabras clave:** Centro comercial, desafío, desarrollo.

## **BUSINESS DEVELOPMENT THE CHALLENGE OF SHOPPING CENTERS OF CARTAGENA: CASE SHOPPING CENTER SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS**

### **ABSTRACT**

In the past public places were leaned on the cultural side, as was the walled city were the center of recreation, tourism and trade, as well as public and private institutions registered as commercial, which gave him the economic order the city. Over the decades, there were many events that revolutionized the economic and business environment, transforming simple squares to large shopping centers out of necessity and because of the new requirements that the city demanded due to the growth of commercial establishments, he was found Mall Supercenter Executives, which involved a business multivariate fully impacted the order of the commercial economy in society. This new trading platform which had its major stumbling unbalanced many businesses and the transition of them, so he came to play an important role entrusted management who have the responsibility to address the various shortcomings that appeared in the mall.

**Key words:** Shopping center, challenge, development.

## INTRODUCCIÓN

Los nuevos avances prácticamente traen consigo desajustes que suceden debido al reemplazo de las cosas ya en existencia, este escenario es considerado como una reacción natural en el proceso de adaptación de las nuevas tecnologías, estrategias, novedades o ideas relacionadas sobre las obsoletas frente a cualquier tipo de temática, este caso va dirigido a un hecho que sucedió con el centro comercial Supercentro Los Ejecutivos, el cual en su proceso de adaptación en relación a la nueva ambientación comercial se le presentaron dificultades, estas se veían reflejadas sobretodo en la gerencia encargada de esta situación, del cual les reposaba una gran responsabilidad poder normalizarlas.

En este caso de estudio se dará a conocer la toma de acciones que se encaminaron a la solución de esta polémica y los desafíos competitivos que se encimaban en el desarrollo de este escenario.

## EL CENTRO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS

Carlos Gómez, gerente del Centro Comercial Supercentro Los Ejecutivos (CCSE), se encontraba pensando en el diseño del plan estratégico del centro comercial para los próximos cinco años, lo cual le llevó a revisar la matriz de riesgos, e indagar sobre la condición actual del centro comercial ante los factores críticos de competitividad y el logro realmente sustentable derivados del desarrollo empresarial de sus agregados, frente al sector de centros comerciales de la ciudad de Cartagena, Colombia.

En medio de esta revisión se encontraron aspectos muy importantes que le darían una visión muy amplia del pasando, presente y futuro de la ciudad en cuanto a competitividad.

En 1992, el principal epicentro de la ciudad, era El Corralito De Piedra, centro de recreación, turismo y comercio, allí se ubicaban todas las instituciones públicas, financieras, privadas y comerciales de marca que le daban orden natural y económico a la ciudad. Se encontraban todo tipo de negocios, como son las históricas salas de cine (Teatro Cartagena, Bucanero y Colón), almacenes de cadena (Magaly Paris, TIA, LEY, SEARS), museos, universidades (Universidad de Cartagena, Tecnar), bibliotecas, restaurantes y otros tipos de formatos de negocios, por lo cual era el lugar de paseo, de encuentro y relaciones sociales.

Esta gran cadena comercial era la razón por la cual una gran parte de los cartageneros tenían allí sus puestos de trabajo, y así mismo era el principal punto de abastecimiento de toda clase de productos, ya que los ciudadanos no concebían realizar compras en un almacén que quedará en un barrio, dada la posibilidad de encontrar los productos a un costo mucho mayor.

Todos estos elementos culturales fortalecieron los hábitos de compra del ciudadano cartagenero, que le haría difícil la ruptura hacia los nuevos paradigmas que el desarrollo inmobiliario y comercial que ya impulsaba e incitaba la búsqueda de otros espacios.

En ese entonces, ya se iniciaban las nuevas construcciones en las afueras de los denominados barrios tradicionales e históricos. Esta expansión de la construcción, dio inicio a la ampliación de avenidas, así mismo de calles para mejorar la conectividad con algunos barrios de la periferia.

Esto da paso al surgimiento de una nueva oportunidad para el desarrollo inmobiliario y comercial, este se da en la principal arteria vehicular de la ciudad, la Avenida Pedro de Heredia.

Esto motivó a que las firmas constructoras algunos años más tarde dieran inicio a grandes proyectos privados consistentes en los primeros centros comerciales, y con ellos la construcción de grandes centros médicos, conjuntos y parques residenciales, los cuales propiciarían en la ciudad un vuelco hacia los nuevos retos de orden económico y social, buscando propiciar el cambio de las costumbres de los cartageneros, cumpliendo su objetivo, descentralizar la ciudad.

### UN NACIMIENTO DIFÍCIL

En 1993 el centro de la ciudad estaba colapsado de oficinas públicas y privadas, de estructuras empresariales de todo orden, con edificaciones muy antiguas y algunas deterioradas. No existían terrenos para construir edificaciones y el ordenamiento jurídico empezó a organizar los bienes patrimoniales e históricos de la ciudad, los costos de arriendos y compra eran demasiado altos, lo que hizo que muchos inversionistas siguieran mirando hacia las afueras del centro y hacia ese nuevo punto de desarrollo “la avenida Pedro de Heredia”, donde existía una gran oferta de terrenos y a precios muy bajos. Esto inició un nuevo orden territorial.

Muchos barrios se encontraban lejos, otros se forjaban, se construían vías para irrumpir esa cultura y paradigmas centralistas, la aglomeración que existía con las múltiples oficinas y los primeros inicios de un POT se constituyeron en los pilares para que los visionarios inversionistas diseñaran complejos comerciales y de vivienda en los extramuros de la ciudad, estructurando nuevos conceptos, de barrios residenciales y de urbanismo acompañado de centros comerciales.

En ese momento los señores Ghissays y Romero (G&R), una firma de constructores cartageneros reconocidos por sus grandes proyectos, desarrollan en el sector de la avenida Pedro de Heredia cerca de la unidades deportivas (estadio de fútbol Jaime

Morón y estadio 11 de noviembre) un macroproyecto de manera escalonada y por etapas, que incluye en sus primera fase un gran centro médico de cinco (5) pisos, con gran éxito de venta, más adelante un pequeño centro de compras con un almacén pequeño de supermercado Olímpica, unido a un gran conjunto residencial (Escritura Pública No. 827 de Febrero 28 de 1990, notaría tercera de Cartagena).

Aun así el cartagenero no participaba mucho de dicha oferta, su cultura seguía arraigada al centro de la ciudad, pero los señores G&R, no terminan ahí, lograron negociar para esos años un gran lote al lado del centro médico, para construir una de las más grandes y exitosas unidades de negocio que venía revolucionando el mercado en Colombia, los centros comerciales.

Ellos decidieron construir el primer centro comercial que recogiera todos los formatos posibles y romper los paradigmas y hábitos de compra de los cartageneros e incluso desagregar del centro de la ciudad actividades empresariales, de servicios e institucionales, a tono con el nuevo ordenamiento jurídico que se estaba desarrollando.

Fue entonces cuando se dio inicio a la construcción del Centro Comercial Supercentro Los Ejecutivos, entidad sin ánimo, años más tarde regida por la ley 675 de 2001.

Abrió sus puertas sobre la avenida Pedro de Heredia, principal arteria de la ciudad, desde 1996, constituyéndose en el primer centro comercial en Cartagena, Colombia. Con un área total de 20.000M2 que incluye un área comercial de 14.000M2, con 350 parqueaderos, con 120 locales comerciales, de distintas áreas.

La oportunidad de crecimiento arquitectónico siguió latente, al contar con área de placa de más de 6000 M2, y con más de 150.000 habitantes circulando diariamente, combinación adecuada para una gran fortaleza; sin desconocer la excelente ubicación en la avenida Pedro de Heredia, principal arteria de la ciudad, sector de gran crecimiento demográfico (Ghyssais & Romero, 2014).

A pesar de las ventajas obtenidas por su ubicación, el centro comercial nació con muchas vicisitudes, primero romper con unos hábitos comerciales en la ciudad, segundo se desarrolla en un momento de crisis del sector de construcción en el país, un desacoplamiento económico que estremeció a inversionistas y algunos entraron en quiebra, lo que al final impidió que se implementara una visión de comercialización bien enfocada y acorde a las tendencias de los centros comerciales en otras ciudades del país.

Estos desajustes económicos incidieron en un nacimiento difícil para el CCSE, que en conjunto, ocasionó una desocupación del 70% de sus locales (CCSE, 1998. Asamblea Ordinaria), situación que a su vez impactó negativamente la productividad de la superficie, el sostenimiento de la propiedad y retorno a los inversionistas, experimentando la pérdida de locales ante el sector financiero y organismos judiciales

del Estado (Ghysais & Romero, 2014), (Reglamento copropiedad escritura No. 410 de 1996).

La desestabilidad económica propició que varios de los locales fueran subastados a negociantes y posteriormente a pequeños comerciantes con prácticas de supervivencias, no con mentalidad empresarial que llegan a ser decisivos para el desarrollo empresarial y comercial del supercentro, cultura que al final se incorporaría al régimen de copropiedad con varios propietarios y con la incomodidad de toma de decisiones dispersas (Ghysais & Romero, 2014).

En aras de minimizar la desocupación del centro comercial y así aliviar un poco la carga financiera del mismo, la administración de ese entonces (1997) decidió, por necesidad, permitir la entrada de algunas tiendas de marcas locales sin mucha experiencia en el mundo de los retails. Pero esto finalmente se tradujo en el asentamiento y rotación de formatos no acordes con el concepto del centro comercial, sin experiencia, poco atractivos, sin una percepción clara de su rol dentro de un centro comercial, dando lugar a una cultura comercial incompatible con la dinámica y estrategia en un sector que daba sus primeros pasos en la ciudad (CCSE, 1998, 2000. Consejo de Administración).

Los anteriores cambios del entorno económico y en la misma concepción de visión del supercentro, unido al incumplimiento del reglamento de copropiedad, con la simple excusa que el negocio pertenecía a ellos y nadie tenía que regular, y mucho menos dar directrices de cómo vender, atender, administrar su personal y determinar horario de apertura y cierre del negocio; lo anterior llevó a un caos en las directrices fundamentales para planificar y organizar lo que se quería proyectar del centro comercial.

En ese momento la ocupación principal la ejercían los denominados anclas, Almacenes Super Ley, Cines Royal Films, Calzado Sprint Step, y Banco Granahorrar, formatos que poco a poco lograban su posicionamiento, las pocas tiendas locales no lograban su punto de equilibrio contable, el tráfico era poco y en sus áreas se sentía la soledad.

### ENTORNO COMPETITIVO

El CCSE está rodeado de “Supertiendas Olímpica” otra gran superficie, para esas fechas se estaban desarrollando dos centros comerciales más a cinco (5) minutos y diez (10) respectivamente del supercentro, llamados Paseo de la Castellana, un centro comercial amplio con igual características para sus locales y con gran oferta comercial, y como principal ancla la cadena de almacenes VIVERO, referente en la costa; con salas de cine (Cine Colombia), combinada con ofertas locales y nacionales. Con este formato se pretendía romper con el esquema cultural de la ciudad.

El otro centro comercial se ubicaría en el sector de gran población y de otros barrios que

expandían la ciudad de Cartagena, llamado Multicentro la Plazuela, con su principal ancla SAO otro referente en la costa (Ghyssais & Romero, 2014), (Guerra, 2014), (CCSE, 2008. Asamblea ordinaria).

Con este entorno competitivo ubicado en toda la avenida Pedro de Heredia se impone el cambio de paradigma. Inicia el traslado de oficinas públicas y privadas hacia la principal vía de la ciudad. El sector se convertiría en el de mayor proyección comercial en pocos años.

Ante la anterior panorámica el CCSE no goza de privilegios por haber sido el primero en hacer apertura, su situación sui géneris y la excelente oferta comercial de sus vecinos, hacen que gran parte del tráfico se movilice a los otros centros comerciales. Los gerentes y directivos de la época (1998-1999) en un marco de desespero y angustia, deciden como estrategia de negocio y como propósito de la organización, para mitigar a toda costa la desocupación y el poco tráfico, entregar locales hasta con cuatro meses de gracia a pequeños comerciantes locales, que con gran visión incursionaban en el mercado comercial, sin embargo, la situación no mejoró, el CCSE no lograba ocupar la totalidad de sus locales. Para el año 2003 tenía una desocupación del 40% y los resultados comerciales y financieros no eran los mejores; aunque los directivos hacían esfuerzo por traer marcas nacionales pero sin resultados favorables.

Otra estrategia para catapultar el desarrollo del CCSE y lograr la llegada de clientes, fue la rentabilización de áreas comunes. Para esto se designaron ciertas áreas para colocar pequeños Stands, cuya inversión inicial se recuperaría con el cobro de una prima comercial a los posibles comerciantes interesados, con el único fin de generar ingresos a corto plazo, abaratar los gastos comunes y fortalecer la mezcla comercial.

Esta iniciativa no funcionó como se esperaba, ya que durante el primer año estos stands no fueron ocupados, lo que generó inconformismo de los comerciantes ya que la soledad en las áreas no aportaba nada al objetivo comercial, desvalorizando más sus tiendas, locales y restando competitividad (CCSE, 2001, 2002. Consejo de Administración).

Para finales de 2005 se instala en la parte posterior del CCSE la cadena internacional “MAKRO” especializada en las ventas mayoristas. Esto se convirtió en fuente de preocupación, ya que se consideraba que el nuevo almacén mayorista afectaría de manera inminente las ventas e incluso el poco tráfico que ingresara al centro comercial y ahora se desviaría hacia la nueva gran superficie.

Las anteriores preocupaciones que se consideraban amenazantes, toman un color de oportunidad, debido a que la diversidad de ofertas de los tres centros podría perfilar el sector como una imagen en el área comercial, dando inicio a un cambio en la mentalidad de los ciudadanos cartageneros en cuanto a la centralización, lo anterior implementado con atención esmerada. Estaba propiciando sus frutos.



## **SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS Y EL PROYECTO TRANSCARIBE**

Para el Año 2006 en la ciudad se estaba desarrollando el proyecto de transporte masivo “Transcaribe” que en su momento estaba adecuando las principales vías de Cartagena para la futura puesta en marcha de este sistema de transporte masivo. Pero con este también llegaron una serie de tropiezos a nivel económico, social y político que un proyecto de esta naturaleza genera.

En el año 2008, iniciaron los trabajos de adecuación al tramo de la avenida sobre el cual se encuentra el CCSE. Como era de esperarse, el Supercentro los Ejecutivos fue intervenido por la obra con 982 M2 del área correspondiente a sus parqueaderos para dicho proyecto. El CCSE, ante el proyecto de ciudad negoció sus áreas, por las cuales pagarían una suma muy considerable al centro comercial (CCSE, 2006. Asamblea ordinaria).

Estas negociaciones generaron crisis interna en el centro comercial, la cual se sintetiza en el temor de los locatarios por la disminución drástica que tendrían en las ventas de final de año debido al cierre parcial de las áreas de acceso y restricción de tráfico por la zona.

Como medida preventiva los propietarios de los establecimientos comerciales decidieron apoyarse de organizaciones jurídicas y sociales, adelantando marchas y protestas internas a fin de que el centro comercial pagara los daños y perjuicios generados por la disminución en ventas que causaría la construcción del proyecto Transcaribe (CCSE, 2006. Asamblea extraordinaria).

La principal exigencia que hacían al centro comercial, era la repartición de los dineros que Transcaribe pagaría por el área de parqueadero cedida, esto de acuerdo al número de locales, la cual veían como la única alternativa que tenían para recuperarse de los malos resultados de sus inversiones durante años (CCSE, 2007. Consejo de administración).

Esta situación propició la única escena en toda la historia del centro comercial en que los propietarios de los establecimientos acordaran poner en jaque a la administración de la época y a su junta directiva, incluso varios optaron por no realizar los pagos de cuota de administración, planeando algunos cruces contables con esos dineros, lo cual forzó aún más la crisis financiera que azotaba al centro comercial antes de la negociación y desembolso, presentando una rotación de cartera hasta de 150 días por éste concepto.

Los propietarios de establecimientos convocaban reuniones y asambleas con mucha frecuencia para solicitar el dinero, mientras el centro comercial perdía presencia en el mercado, poco tráfico y resultados financieros devastadores (CCSE, 2007. Asamblea extraordinaria).

La Gerencia y Consejo de Administración se encontraban en una encrucijada con sus propios asociados, ya que en el seno de la corporación se estructuraba la estrategia de crecimiento que colocaría al centro comercial en el escenario competitivo de la ciudad.

La estrategia era desarrollar con los dineros de Transcaribe un proyecto de ampliación en el ala derecha del centro comercial, para incorporar una plazoleta de comidas y zona de juegos, de esta manera ingresarían marcas nacionales, lo que fortalecería la mezcla comercial y fortalecería el formato de entretenimiento, garantizando tráfico y captación de nuevos clientes y también buscando fidelizar los antiguos.

La estrategia era el tema central en todas las asambleas y los comerciantes e inversionistas detractores, objetaron todo el tiempo el proyecto, hasta considerarlo inapropiado en el momento, fortaleciendo su posición que el dinero debía ser entregados a inversionistas (dueños de locales) y comerciantes, porque era la única forma de fortalecer financieramente las tiendas, lograr el desarrollo comercial y de esta manera la oferta era más atractiva para los clientes (CCSE, 2007; 2008. Asamblea ordinaria; Asamblea extraordinaria).

Con todos esos argumentos anteriores, la gerencia y el consejo de administración no cedieron a estas posiciones. La suma de todos estos hechos llevó a que, al finalizar la vigencia fiscal del año 2007 cuya reunión de asamblea se realizaría a mediados de marzo de 2008, la junta directiva no fuera reelegida; llevando a la renuncia irrevocable del gerente de ese entonces y su proyecto de remodelación se archiva, lo que a su vez dilataría más las discusiones, aumentaría la tensión y el desarrollo empresarial del CCSE.

## **NUEVA ADMINISTRACIÓN, NUEVA CULTURA**

El mismo año (2008), se da la llegada de una nueva junta directiva: su presidente Alberto Ruiz (A.R) y el nuevo gerente Carlos Gómez (C.G), encontraron una deficiencia marcada en el centro comercial.

Cada locatario se veía como un elemento aislado en el que simplemente tenían un espacio arrendado para desarrollar su actividad comercial, reflejando la poca cultura estratégica y competitiva en su ADN, realidad que a su vez se evidenciaba en una desocupación que para entonces era del 60%, entre esto locales embargados por bancos y entidades estatales, incluso con tiendas del mismo ADN comercial y de cierto grado de informalidad pero con aspiraciones comerciales en algunos de las que existían hasta el momento.

Además de esto, contaban con una percepción negativa del usuario final quien no veía en el Supercentro Los Ejecutivos un espacio acogedor, innovador y atractivo para realizar sus compras, lo cual repercutía en las bajas ventas para los locales y quejas innumerables para la administración del centro comercial (CCSE, 2008. Asamblea ordinaria).

Es así como Carlos, gerente entrante, y la junta directiva identificaron y diagnosticaron todos los puntos críticos internos a nivel de desarrollo empresarial como: atención al

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS**

cliente, imagen de marca, diferenciación del lugar, atracción por productos, decoración de almacenes.

La competitividad con relación a los otros formatos, no era la más adecuada, ni coherente con la localización privilegiada, factor que debería darles sostenibilidad y acercamiento a sus clientes potenciales, lo cual se articulaba con el crecimiento y gustos preferentes de los ciudadanos.

Con base en todos estas características, las nuevas directivas deciden arriesgarse y estructurar un modelo de gerencia estratégica, en asocio con las firmas anclas del momento (CCSE, 2008. Consejo de administración).

El nuevo Plan estratégico tuvo como uno de sus pilares, reformar el reglamento de copropiedad, acortar los plazos de cartera de 150 días a 60 días, con implicaciones jurídicas y embargos por incumplimiento; otorgar ciertas autonomías al consejo de administración, se desarrolló en una asamblea ordinaria y otra extraordinaria.

Con base en las anteriores acciones, los comerciantes gravitan en un espacio de tensión, debido a las fuertes obligaciones y condicionamientos, lo que les supone que el negocio y sus pequeñas ganancias se verían afectadas, aun así continúan en su propósito de lograr que los dineros se distribuyan, desvirtuando las reformas por considerar que el escenario no está dado para que estas se lleven a cabo.

Los corporativos y la gerencia toman la decisión de no ceder ante las peticiones y convencerlos de que su propuesta no era conveniente para el CCSE. Se incorpora la estrategia de innovar en el diseño de remodelación integral del centro comercial y se reevalúa la problemática como oportunidad perfecta para diseñar una estrategia que redundara en el desarrollo comercial y la competitividad, e impactar positivamente a todos, teniendo en cuenta que el proyecto de transporte masivo traería un futuro crecimiento comercial en el sector y además se divisaba la llegada de nuevos centros comerciales modernos y proyectos de otros, para lo cual se debía estar preparado.

Esta nueva estrategia no fue aceptada por los comerciantes, los cuales no retroceden ante sus peticiones e incluso exigen la salida del nuevo gerente por considerar que atenta sus intereses puntuales; con instrumentos jurídicos y parán la operación comercial (CCSE, 2009. Asamblea ordinaria).

### **ATRAPADOS EN SU PROPIA MIOPÍA COMERCIAL**

Las tensiones estaban al límite, los comerciantes estructuraron la “estrategia de quiebra”, al tomar acciones como: cerrar sus tiendas temprano, abrir tarde, algunas no abrir los días domingo, y atacar a la gerencia con el pretexto que el centro comercial no

tenía tráfico de clientes. Todo esto para que la gerencia cediera, aun y a sabiendas de que con ese comportamiento desataba un efecto boomerang, que retornaría hacia sus propias finanzas.

Se daba una miopía, los árboles no dejaban ver el bosque, en otras palabras, no los dejaba ver el horizonte claramente, el tráfico de clientes era muy poco, los ingresos del centro comercial no lograban cumplir metas mensuales, generando déficit financieros, el valor del metro cuadrado de los locales tendía a la baja, incluso hasta para alquiler (Guerra, 2014).

Con base en todo el escenario planteado, los efectos eran inminentes y ceder a repartir los dineros negociados con Transcribe, sería un verdadero fracaso con efectos inmediatos de quiebra al acceder.

Algunos propietarios y comerciantes proponen una negociación, en la cual ese dinero se debe incorporar al presupuesto de la siguiente vigencia fiscal, sin cobrar cuota de administración y cubriendo la totalidad de la cartera, con el fin de resarcir las posibles pérdidas. A toda costa se pensaba que los dineros solucionarían sus propios problemas económicos, sin evaluar que el centro comercial continuaría perdiendo competitividad y posicionamiento, al punto de llegar a desaparecer del mercado por culpa de la miopía comercial y poco desarrollo empresarial y estratégico de sus propios agregados.

## **EL TÚNEL DE LA DISCORDIA**

A finales de 2008 el proyecto de Transcribe interviene el área de influencia del Supercentro Los Ejecutivos, se cierran parcialmente sus parqueaderos, los accesos vehiculares y los peatonales. Las cortinas verdes, los bolardos de seguridad decoraban casi la fachada del centro comercial, donde el color gris y rejas plateadas cambiaron a un color oscuro por el polvo de las obras (Transcribe, 2008).

Mientras los comerciantes ejercen presiones, vaticinando quiebras totales por la temporada de diciembre y las condiciones en que el centro comercial se encontraba; las demandas y derechos de petición estaban al orden del día, todos con un solo objetivo, resarcir daños y posibles quiebras, en ese extenso túnel de discordias y de oscuridad empresarial.

Carlos (gerente) en lugar de seguir evaluando el problema, se convirtió en parte de la solución, implementando como estrategia convertirse en un ingeniero más del proyecto Transcribe, traslada su despacho a sitio de obra para colaborar, facilitar avances y lograr que se habiliten accesos vehiculares y peatonales, de esa manera viabilizar tráfico al centro comercial para la temporada de diciembre que se acercaba; sin doblegarse ante las peticiones de los comerciantes y sus abogados.

Y diciembre llegó, el arbolito de navidad y la decoración eran gris del polvo, los accesos aunque en triturado fueron habilitados, el trafico al centro comercial fluía. Era temporada navideña, articulados con otro tipo de estrategia, pero había tráfico, los comerciantes un poquito relajados insistían en sus supuestos derechos y argumentaban que las ventas no presentaban buen comportamiento (Guerra, 2014).

### **ALERTA TEMPRANA**

Aunque el proyecto de Transcaribe continuaba su ejecución hasta gran parte del 2009, la sensación de inconformidad de los comerciantes era igual. El gerente y la Junta directiva librarían un largo y nuevo año de discusiones estratégicas, para incorporar las claves para el desarrollo comercial del CCSE de manera objetiva y en contexto de negocio, de esa manera romper con las deficiencias evidentes y mantener la posición de no ceder a las peticiones.

Para esa fecha (2009), la ciudad se había identificado con el formato de centros comerciales rompiendo ese paradigma cultural de entonces, se estructura una nueva condición de los clientes, que piensa y actúa de manera diferente a como hacía nueve años atrás, el sector de los centros comerciales estaba funcionando y en constante crecimiento, convirtiéndose en grandes opciones y paliativos a la rutina diaria y a la crisis social de muchos cartageneros.

Lo innovador, la mezcla comercial, el entretenimiento, los ambientes y climatización, son ejes diferenciadores entre uno y otro, así se visionan las percepciones de las nuevas generaciones.

Para ese mismo año se pudo ver llegar grandes avistamientos de inversionistas internacionales al país, aliados con grandes superficies del mismo orden.

Para la ciudad de Cartagena se proyectaba la llegada de seis (6) nuevos centros comerciales de todo orden más el nuevo integrante Caribe Plaza que se incorporó en el 2008, creando todo tipo de satisfactores a los clientes y gran referente en la ciudad (CCSE, 2009. Consejo de administración; asamblea extraordinaria).

### **LA TORMENTA PERFECTA**

Llegan nuevos inversionistas nacionales e internacionales, que en los próximos tres años iniciarán el “boom” o la denominada “locomotora” de centros comerciales en el país y la ciudad, con tiendas en todos los formatos, áreas comerciales hasta de 60.000M2 y más de 1.000 parqueaderos; acompañados de estrategias bien enfocadas con modelo administrativo hold and lease ( modelo de un solo dueño) que permite diseñar el

direccionamiento estratégico integral articulado con las marcas, locales amplios y con grandes y atractivos diseños, lo cual traduce ganancias para todos.

Estas nuevas tendencias en el mercado genera la movilidad de clientes hacia estos nuevos formatos que satisfacen su necesidades aspiracionales, esto se convierte en la tormenta perfecta con efectos de tsunami para los antiguos jugadores comerciales de la ciudad (Guerra, 2014).

Mientras el CCSE y otros centros comerciales se estructuran bajo el modelo de propiedad horizontal que incluye entre otras cosas muchos accionistas; el Supercentro Los Ejecutivos continúa en la paradoja de concretar discusiones de interés particular.

Los resultados comerciales y financieros no ayudan mucho a la comunidad comercial, perdiendo posicionamiento y credibilidad ante los clientes, los directivos mantienen su posición de no ceder, mientras la tormenta se acerca a gran velocidad y con vientos devastadores de hasta 250km/H, los primeros vientos se divisan a nivel de gobierno nacional, con su actuación que seguirá influyendo en la política fiscal del país, quien prepara reformas estructurales para los próximos años, tales como reforma tributaria, que de manera directa afecta a las copropiedades quitando beneficios y colocándoles responsabilidades como cualquier empresa privada, entre esas gravar el IVA a los alquileres de áreas comunes, lo que incrementaría los costos a las concesiones, impactando la estrategia de costos bajos como referente del centro comercial; otra reforma que se adelanta es el estatuto del consumidor, quien vigilaría todo acto que atente contra los clientes y vigilado por la SIC “superintendencia de Industria y Comercio”, estatuto que afecta las tiendas debido a que no poseen protocolos de reparación y garantías sobre sus productos, unido a las malas prácticas empresariales; y la otras son las NIIFF “normas internacionales de información financiera”; todos estos elementos impactan la operatividad normal del centro comercial ante sus propias complejidades (Ley 1430 de 2011).

## **LA ARTICULACIÓN PERFECTA**

A pesar de las vicisitudes que vivía el supercentro se divisan vientos de esperanza, y es que para esa época se desarrollaban grandes negociaciones y fusiones en el país en el sector de grandes superficies, entre ellas CADENALCO y GRUPO ÉXITO, con innovaciones en servicios, ofertas y embellecimientos de las tiendas, convirtiendo el almacén SUPERLEY en Almacenes ÉXITO EJECUTIVOS, en la misma área (3.800M<sup>2</sup> piso de venta) que lo hacía único en su categoría en la ciudad. Todo esto sumado a que su vinculación se convertiría en la principal ancla del centro comercial.

Unido a esto la llegada de la compañía internacional COMCEL al CCSE, la ocupación del mismo pasó de un 60% a un 72%, la articulación perfecta para traer tráfico de clientes

al centro comercial y tener elementos que apoyen la implementación del direccionamiento estratégico (CCSE, 2009. Acta de Consejo).

Pero el desarrollo empresarial o la apreciación objetiva en el contexto de negocio por parte de los comerciantes no avanzaban, continuaban en su posición y exigían el cumplimiento de sus peticiones. La incapacidad y falta de voluntad para discutir o aceptar cambios organizativos que percibían como lesivos o amenazadores les llevaba a experimentar etapas de negación y angustia, así mismo consideraban que la clave para el crecimiento empresarial y comercial, y lograr la competitividad de sus negocios era cambiar el logotipo o color del local, sin implementar una estrategia transversal que los hiciera crecer, sin progreso técnico y tecnológico automatizado, como plataformas financieras y de marketing, lo que recoge la escasez de capacidad para comprender la dinámica de los procesos de cambio y manejar la gestión (Plan emprendedor, 2014); y cuáles son los pasos necesarios para lograr la transformación empresarial (CCSE, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013. Consejo de administración).

### PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Consideras que las acciones tomadas por la gerencia en términos de construcción del centro comercial fueron en el momento justo?
2. ¿Consideras que el cambio de administración que se presentó en años anteriores ha sido la mejor para el futuro del centro comercial?

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A pesar de los resultados y dificultades que se presentaron en el momento de la construcción y la “mano a la obra” en el restablecimiento del comercio no podemos menospreciar que la gerencia encargada del desarrollo de este proyecto, pese a los errores de cambios bruscos con respecto al direccionamiento de las actividades se pudo a fin de cuentas recuperar el equilibrio de los establecimientos comerciales, acondicionando por un tiempo más el comercio, además de haber podido conllevar el inconveniente que le generaba los arreglos de las vías aledañas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CCSE (1998). Asamblea Ordinaria, Diciembre 22. Cartagena.
- CCSE (1998). Consejo de Administración, Octubre. Acta no. 10. Cartagena.
- CCSE (2000). Consejo de Administración, Enero. Acta no. 15. Cartagena.
- CCSE (2001). Consejo de Administración, Mayo. Acta no. 029. Cartagena.
- CCSE (2001). Asamblea extraordinaria, Febrero. Cartagena.
- CCSE (2002). Reunión de consejo, Abril. Acta no. 039. Cartagena.
- CCSE (2006). Asamblea Ordinaria, Marzo. Acta no. 014. Cartagena.
- CCSE (2006). Asamblea Extraordinaria, Diciembre. Acta no. 016. Cartagena.
- CCSE (2007). Consejo de Administración. Marzo. Acta no 087. Cartagena.
- CCSE (2007). Consejo de Administración. Acta No. 094. Cartagena.
- CCSE (2007). Asamblea ordinaria, Diciembre. Acta no. 016. Cartagena.
- CCSE (2007). Asamblea Extraordinaria, Diciembre. Acta no. 019. Cartagena.
- CCSE (2007). Plan estratégico, Acta no. 020. Cartagena.
- CCSE (2008). Asamblea ordinaria, Octubre. Acta no. 094. Cartagena.
- CCSE (2008). Consejo de Administración. Abril. Acta no 095. Cartagena.
- CCSE (2008). Consejo de Administración. Octubre. Acta no 097. Cartagena.
- CCSE (2008). Asamblea Ordinaria, Diciembre 22. Cartagena.
- CCSE (2008), Consejo de Administración. No. 097. Cartagena.
- CCSE (2009) Asamblea ordinaria, Marzo. Acta no. 021. Cartagena.
- CCSE (2009). Consejo de Administración. Acta no. 107. Cartagena.
- CCSE (2010). Consejo de Administración. Acta no. 111. Cartagena.
- CCSE (2011). Consejo de Administración. Acta no. 114. Cartagena.
- CCSE (2012). Consejo de Administración. Acta no. 115. Cartagena.
- CCSE (2013). Consejo de Administración. Acta no. 119. Cartagena.



## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

### ANEXOS

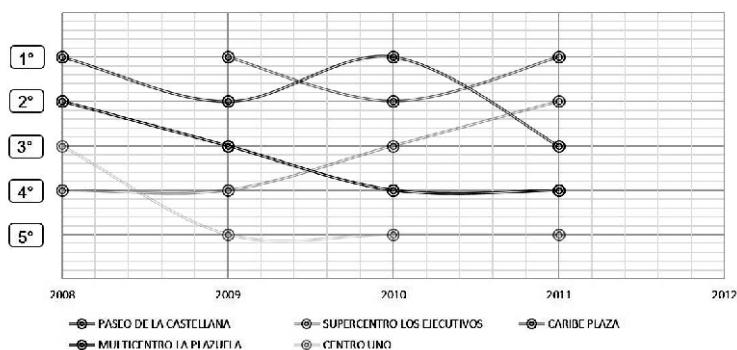
#### Anexo 1. Histórico de estados financieros 2007 – 2013.

CONJUNTO COMERCIAL SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS P.H.							
<i>HISTÓRICO DE ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS 2007 – 2013</i>							
CON CORTE A DIC 31 DE 2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO CORRIENTE	124.783.488	1.488.555.233	965.918.089	261.596.030	96.797.510	106.772.436	201.728.390
ACTIVO FIJO	74.280.675	68.508.851	68.874.749	54.000.539	691.258.145	672.391.229	675.630.369
OTROS ACTIVOS	26.251.195	26.251.195	39.794.011	240.030.047	-	-	2.155.628
TOTAL ACTIVO	225.315.358	1.583.315.279	1.074.586.849	555.626.616	788.055.655	779.163.665	879.514.387
PASIVO CORRIENTE	68.208.593	132.672.375	702.585.110	329.279.772	446.408.594	491.031.399	679.693.019
PASIVO A LARGO PLAZO	-			209.999.999	324.833.322	261.710.226	185.055.518
TOTAL PASIVO	68.208.593	132.672.375	702.585.110	539.279.771	771.241.916	752.741.625	864.748.537
PATRIMONIO	157.106.765	1.450.642.904	372.001.739	16.346.845	16.813.739	26.422.040	14.765.850
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	225.315.358	1.583.315.279	1.074.586.849	555.626.616	788.055.655	779.163.665	879.514.387
TOTAL INGRESOS	1.077.970.257	2.437.791.433	1.294.332.422	1.289.473.509	1.497.478.494	1.665.616.901	1.683.614.661
TOTAL GASTOS	1.008.500.592	1.133.487.446	1.226.973.587	1.356.549.528	1.497.011.601	1.656.008.600	1.695.270.851
RESULTADOS DEL EJERCICIO	69.469.665	1.304.303.987	67.358.835	(67.076.019)	466.893	9.608.301	(11.656.190)

**Anexo 2.** Histórico del estado de indicadores financieros 2007 – 2013.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>							
CAPITAL DE TRABAJO	56.574.895	1.355.882.858	263.332.979	67.683.742	349.611.084	384.258.963	477.964.629
RAZON CORRIENTE	1,83	11,22	1,37	0,79	0,22	0,22	0,30
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>							
ENDEUDAMIENTO TOTAL	30%	8%	65%	97%	98%	97%	98%
RAZON DE AUTONOMIA	70%	92%	35%	3%	2%	3%	2%
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>							
ROTACION DE CXC	15	17	18	28	20	20	11
PERIODOS DE COBRO	24	21	21	13	18	19	34
CAPITAL DE TRABAJO	Indica los recursos con los que cuenta la entidad para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.						
RAZON CORRIENTE	Indica la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabe cuántos activos corrientes se tienen para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. Esta relación debería ser mínimo de 1:1, indicándonos que por cada peso que tiene la entidad, debe 1 peso.						
ENDEUDAMIENTO TOTAL	Indica cuanto de cada peso invertido en activos, está financiado por terceros y qué garantía está presentando la entidad a los acreedores para cubrir el valor de la deuda.						
RAZON DE AUTONOMIA	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los propietarios con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones de la entidad. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de las dos, debe ser igual al 100%.						
ROTACION DE CXC	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en promedio, durante un periodo de tiempo						
PERIODOS DE COBRO	Mide la frecuencia con la que se recaudan las cuentas por cobrar.						

**Anexo 3.** Histórico de posicionamiento.



# Capítulo 2

## ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEO EN COLOMBIA: CASO CEMPRENDE

Por:

**Jorge Alandete Leones<sup>1</sup>**

**Tulia Anaya Fortich<sup>1</sup>**

**Orlando Del Río Pájaro<sup>2</sup>**

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Tecnológica de Bolívar

---

<sup>1</sup>MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup>Magister en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.



## **RESUMEN**

Una empresa que asumió una gran responsabilidad sobre los colombianos, una organización que brindó ayuda a las personas con necesidades de empleo, ese es CEMPRENDE, el Centro de Emprendimiento el cual permitió fortalecer empresas, personas sin trabajo y planes de negocios que permitieron fortalecer el sector laboral del país.

CEMPRENDE fue una temática innovadora dentro del sector de emprendimiento, el cual tuvo la sorpresa de recibir muchos interesados en participar en el desarrollo de las actividades de esta organización.

Esta red de emprendedores tuvo la capacidad de crear estrategias de alianzas con empresas y elaborar un programa muy complejo, que permitió reforzar a los practicantes y facilitar la comunicación entre buscadores de empleo y compañías. Para CEMPRENDE esto representó un gran desafío debido a su rápido crecimiento y fortalecimiento como organización vinculadora y emprendedora.

**Palabras claves:** Emprendimiento, empleo, consolidación, CEMPRENDE.

### **CEMPRENDE CARTAGENA: BUILDING A STRATEGY FOR ENTREPRENEURSHIP AND EMPLOYMENT IN COLOMBIA**

#### **ABSTRACT**

A company that took a great responsibility on the Colombian, an organization that provided assistance to people in need of employment, that is CEMPRENDE, the Center for Entrepreneurship which helped strengthen companies, staff out of work and business plans that helped strengthen the sector labor in the country.

CEMPRENDE was an innovative topic within the enterprise, which was surprised to receive many interested in participating in the development of activities of this organization sector.

This network of entrepreneurs had the ability to create strategic alliances with companies and develop a very complex program that allowed practitioners to strengthen and facilitate communication between job seekers and companies. To CEMPRENDE this represented a great challenge because of its rapid growth and strengthening organization and enterprising as associator.

**Key words:** entrepreneurship, employment, consolidation, CEMPRENDE.

## INTRODUCCIÓN

Para octubre de 2009 nació en Cartagena una estrategia en Emprendimiento y Empleo, bajo un modelo muy necesario pero novedoso para el territorio. Sus orígenes se fundamentan en una propuesta de ciudad apoyada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, entidad que a través de su proyecto de Desarrollo Económico Incluyente -DEI, facilitó la alianza público privada entre la Alcaldía Mayor de Cartagena y la Cámara de Comercio de Cartagena, entidades locales que mediante un Convenio de Colaboración<sup>3</sup> materializan el Centro de Emprendimiento y Empleo Pedro Romero, que en su nombre más básico y buscando ser reconocido en la ciudad, en adelante se denominó CEMPRENDE.

## EL NACIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA

Precisamente desde su construcción se concibió como una apuesta de ciudad, más que una política de gobierno, buscando rescatar esa vocación de trabajo que identifica a la gente Cartagenera, gente pujante y de un sacrificio enorme, donde ha sido normal desde épocas históricas, adquirir las cosas a costos superiores. Para lograr esto, se contempló que desde el inicio de la operación de CEMPRENDE, se brindaran alternativas reales de apoyo, a partir de entender las realidades, necesidades y expectativas de la población; en definitiva, tener un enfoque diferente que permitiera llevar a los Cartageneros a mejores y más sostenibles fuentes de ingresos, que al final desembocaran en mejor calidad de vida.

En la concepción misma del nombre del Centro, se buscó dar esa participación a población que no la recibía, oportunidad a quien no la tenía, al honrar la memoria de esa personalidad perdida en el tiempo pero que fue decisiva en la historia no solo de la ciudad sino de todo un país, el Señor Pedro Romero, Cubano de nacimiento pero Cartagenero de corazón y uno de los precursores de la sufrida y luchada independencia de Cartagena de Indias, personaje que pasó olvidado por mucho tiempo, tal como sucede con muchas cosas y personas en esta heroica y fantástica ciudad.

Como vemos, varios fueron los elementos diferenciales mencionados y propuestos en esta nueva apuesta para una ciudad que históricamente se ha considerado una de las más desiguales e inequitativas del país con un coeficiente de Gini<sup>4</sup> cercano a 0,548; receptora de un amplio número de compatriotas víctimas del conflicto armado, aproximadamente 94000 mil según cifras oficiales<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Documento oficial que firman los dos socios del Centro, donde se recogen todos los lineamientos jurídicos, técnicos, financieros y físicos para poner en marcha el Cemprende. Normalmente se firma por el tiempo de la vigencia fiscal- un año- pero puede darse el caso que se firme por menor tiempo.

<sup>4</sup> Medida de la desigualdad. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos dentro de un país. Datos a diciembre 2013

<sup>5</sup> Datos de la oficina de la Unidad de Víctimas de Cartagena. Datos a diciembre de 2013

De igual forma se adelantaron otras acciones durante esta etapa de construcción del Centro, entre ellas la revisión de metodologías a nivel internacional, como Barcelona Activa<sup>6</sup> y en lo nacional, Bogotá Emprende<sup>7</sup> y la estrategia de impulso empresarial de Medellín, Los Cedezos<sup>8</sup>, las cuales sirvieron como primer medidor para más adelante dar origen a lo que sería la naturaleza y alcance de CEMPRENDE pero bajo un concepto novedoso y atendiendo a la realidad del territorio; otra acción importante que se tuvo en cuenta, fue atender al enfoque de derecho promulgado y adaptado al territorio nacional por PNUD en el marco del cumplimiento de los objetivos del milenio ODM<sup>9</sup> cuyo trabajo se enfoca en la promoción del desarrollo humano y por último una muy importante acción, fue la estructura de operación en la que se basó CEMPRENDE, ligada ésta a un carácter más privado que público (en cabeza de la Cámara de Comercio de Cartagena), demostrando desde un principio una operación y gestión del Centro más técnica que política.

Todas estas acciones auguraban lo que sería esta nueva estrategia de apoyo a la población Cartagenera en temas de emprendimiento y de empleo, y en general en procesos de inclusión productiva. Pero si bien existían todas estas propuestas y enfoques, muy bien indagados y pensados, faltaba algo no menos importante: materializar toda esa visión estratégica, es decir, llevarla a la práctica.

Solo se necesitaron unos minutos, después del corte de la cinta que daba inicio a la operación de CEMPRENDE, para que en la mente del Director, que por ese entonces, tenía solo una semana contratado para el cargo al igual que sus 6 compañeros de aventura, se pasaran mil pensamientos, unos de reto, otros de temor, otros más de incertidumbre, pero al final, pasaban y eran muchas cosas por la cabeza al mismo tiempo; Aún en el patio de CEMPRENDE los invitados compartían esos espacios de conversación y los miembros del Comité Directivo, Alcalde de la ciudad y Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio y del Comité Técnico conformado por los directores de área de las dos entidades socias, para ese momento solo habían establecido un plan operativo<sup>10</sup> con unas metas a alcanzar para ese primer año de operaciones, desconociendo al igual que el grupo recién contratado de CEMPRENDE, cuál sería la forma de aterrizar lo allí expuesto y alinearlos a ese enfoque diferencial que se proponía.

---

<sup>6</sup> Programa Español de fortalecimiento empresarial

<sup>7</sup> Programa para la creación y fortalecimiento de microempresas, que nace de la Alcaldía de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá

<sup>8</sup> Centros de Desarrollo Empresarial Zonal creados por la Alcaldía de Medellín

<sup>9</sup> Durante la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas realizada en septiembre del 2000, los diferentes Jefes de Estado y de Gobierno acordaron una agenda global para el desarrollo, a través de la firma de la Declaración del Milenio. En ella, los diferentes países asumieron compromisos para reducir la pobreza, proteger el entorno y los derechos humanos, acordando ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio u ODMs alcanzables a 2015.

<sup>10</sup> El Plan Operativo Anual POA, es un documento técnico que hace parte integral del Convenio que firman las entidades socias y contempla todos los recursos técnicos, humanos, metodológicos, tecnológicos y financieros, disponibles para la operación del Centro, así como las metas que se deben cumplir para el periodo que se contemple. Normalmente se establecen con vigencia de un año o según el tiempo que contemple el Convenio de Colaboración.

El asesor Alfredo, el más experimentado del grupo, una persona mayor pero con un ánimo y una energía envidiable para cualquier joven, indica que es hora de arrancar, lo que de una vez hace que el Director, quien se mantenía pensativo con los ojos cerrados, tal vez como organizando las ideas, se pare de la silla y lance la que sería la primera de sus directrices pero que contenía lo que hasta hoy forma parte de la filosofía de Cemprende: haremos sólo tres cosas, imaginemos por un momento que somos una de las personas que están allá fuera esperando por atención y preguntémonos: primero ¿qué esperan recibir de un Centro como este?, segundo ¿Qué debemos entregar con base en lo que ellos buscan? y tercero ¿Cómo debemos hacerlo para ser diferentes?

Todos quedaron pensando y al final continuó el Director y afirmó: recuerden que todo aquello que hagamos será nuevo por lo tanto hagámoslo bien y seremos conocidos por entregar buenos resultados. Esto último fue la base para que más adelante la estrategia tomara el rumbo que hoy después de casi cinco años mantiene, basando el trabajo en las tres premisas en las que se convirtieron las tres preguntas de esa mañana de octubre y que hoy de manera natural - pues no existe para el Centro un manual de procedimientos y mucho menos una misión ni visión - se vuelvan la piedra angular del trabajo en equipo de CEMPRENDE:

- 1) ¿Qué esperan recibir de un Centro como este? : Naturaleza y alcance.
- 2) ¿Qué debemos entregar con base en lo que ellos buscan?: Estrategia metodológica.
- 3) ¿Cómo debemos hacerlo para ser diferentes?: Equipo humano.

Sin embargo hasta aquí, el equipo había aclarado las ideas y al igual que el Comité Directivo y el Comité Técnico solo contaban con el marco de referencia sobre el cual podrían poner a andar toda la estrategia, pero solo eso; más ganas que herramientas.

Pasaron los primeros meses de CEMPRENDE y los últimos del año 2009, fecha que sirvió para organizar y armar la ruta de trabajo, pues como en cualquier país de Latinoamérica, estas fechas de fin de año son más bien tomadas para el descanso de la gente y no son muy atractivas para adelantar procesos de formación o asesorías; en este tiempo solo se sensibilizó a la población que se acercó a las instalaciones (esto era, dar a conocer los servicios del Centro).

## LA CONSOLIDACIÓN

El periodo 2010 fue el del verdadero reto, pues el Centro en el primer trimestre del año ya contaba con 1200 personas registradas en alguna de las dos áreas: El Área de Emprendimiento (para crear o fortalecer negocios) o el Área de Empleabilidad (para vincularse laboralmente en una empresa). Este enrutamiento, que se le llama a la



## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

selección de una de las dos alternativas aquí descritas, se hace desde el Área de Orientación, la cual actúa como puerta de entrada del Centro. En definitiva estas fueron las tres áreas funcionales de CEMPRENDE en sus inicios.

Para ese entonces ya cada área contaba con no menos de cinco formatos (instrumentos de control, gestión o seguimiento), los cuales se creaban y se ajustaban tantas veces como la realidad de la operación lo ameritaba; hoy se tienen formatos con solo una versión hasta formatos con nueve versiones. Precisamente esta era la forma de ir perfeccionando toda la prestación del servicio, pues para la fecha no había un referente que permitiera conocer con anticipación cómo desarrollar el trabajo en las respectivas áreas funcionales.

Paralelo a toda esta hazaña de construcción de formatos e instrumentos, se desarrolló una metodología propia, que en efecto se comenzó a trabajar de una manera muy organizada, que incluso les permitió denominarla con unos nombres muy ajustados a lo que se profesaba desde la visión estratégica: la metodología impartida a todos aquellos usuarios interesados en crear su propio negocio o fortalecer el que tenían, se denominaba Ruta Justo Pa' Tí, un nombre muy propio de la región Caribe colombiana, que recoge esa expectativa del participante pero sin desconocer sus habilidades y debilidades, aspectos sobre los cuales se imparten las asesorías y se brindan todos los servicios que requiera, desde la elaboración de su proyecto de negocio, hasta ciclos de actualización, facilitación de negocios, desarrollo de proveedores, acceso a nuevos mercados y gestión para la financiación, frenando o adelantando los procesos tanto como el mismo participante lo requiera; de aquí el nombre, pues se procura brindar los servicios justo a la medida de ellos y no ellos amoldándose a una rutina académica.

Además de la alternativa que tienen los participantes de poder emprender un negocio, existe la posibilidad de la vinculación laboral, alternativa que ofrece el área de empleabilidad como otra forma de generación de ingresos para la población, de aquí la importancia de este servicio. Para esta área se desarrolló adicionalmente, una metodología que permitiera fortalecer habilidades y destrezas de la población que ingresa su hoja de vida en el Centro; Esta ruta de asesorías en competencias blandas la denominaron Formación Integral del Ser- FIS, herramienta pedagógica que hoy es un plus para gestionar oportunidades de empleo ante las empresas, pues a éstas si algo les importa, es que en lo posible sus vacantes sean suplidas con personas que vayan a desempeñar bien ese cargo.

En total se desarrollaron componentes metodológicos (módulos) pensados en la población que se atiende, pero además y tal vez recordando las palabras del Director el primer día de trabajo, pensando también en que podría servir de modelo a otras entidades que quisieran trabajar bajo este enfoque.

La Ruta Justo Pa' Tí del área de emprendimiento consta de 8 componentes

metodológicos (módulos de formación), los cuales incluyen desde la presentación en Power Point- herramienta didáctica de uso frecuente para el facilitador-, pasando por la ficha técnica que explica qué se hace en cada módulo, hasta llegar a la Guía Metodológica, documento clave que explica cómo se desarrolla cada módulo. A continuación en la tabla 1, se detallan los módulos y su respectiva intensidad horaria:

Tabla 1. Módulos de Formación Ruta Empresarial Justo Pa' Ti.

N°	NOMBRE DEL MODULO	INTENSIDAD HORARIA
1	Descubre el perfil del emprendedor	
2	Identifica tu idea de negocio	
3	Convierte tu idea de negocio en una oportunidad de mercado	
4		
5	Diseña tu plan económico y financiero - Estados financieros básicos	
6	Diseña tu plan económico y financiero - Herramientas financieras	
7	Define y proyecta el flujo de caja de tu negocio	
8	Conoce los trámites para la formalización de empresa ante la Cámara de Comercio y otras entidades	
(*) Elaboración del proyecto de negocio - Transversal al proceso de formación		

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

La misma dinámica tiene el área de empleabilidad en su Ruta FIS, con 6 componentes metodológicos (módulos de formación). Cada módulo incluye la presentación en Power Point, la ficha técnica y la guía metodológica. A continuación en la tabla 2, se detallan los módulos y su respectiva intensidad horaria:

Tabla 2. Módulos de Formación Ruta F.I.S.

N°	NOMBRE DEL MODULO	INTENSIDAD HORARIA
1	Autoestima y motivación laboral	16 horas
2	Relaciones interpersonales	9 horas
3	Orientación vocacional	6 horas
4	Adaptación al cambio	8 horas
5	Proceso de selección	14 horas
6	Servicio al cliente	12 horas

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

Ahora bien, era claro que si CEMPRENDE se quedaba solo produciendo instrumentos y llenándose de población en las rutas, se quedaría en el tiempo y las expectativas no se cumplirían, pues más allá de haberse creado como un Centro de desarrollo empresarial y puerta de entrada para la gestión de empleo, al comienzo no contaba con recursos propios para apalancar ningún tipo de fortalecimiento al final de las rutas, como por ejemplo financiación a las unidades productivas nacientes.

Lo anterior planteó el reto desde el inicio de convertir a CEMPRENDE en un ente complementario y articulador en el territorio, reto difícil de llevar a la práctica, pues para cada una de las instituciones ya presentes en la ciudad no dejaba de ser una especie de competencia o incluso un estorbo para sus actividades. ¿Entonces qué fue lo que tocó hacer?, dos cosas fueron importantes, la primera, que era necesario tocar puertas en todas las instituciones presentes en la ciudad que trabajaban temas de inclusión productiva, fue así como se visitaron y contactaron fundaciones, ONG's, organismos de cooperación internacional, microfinancieras, banca de primer piso y hasta dependencias de la misma Alcaldía, que muchas veces desconocían o querían más bien desconocer la estrategia; en definitiva se trabajaron tres líneas de articulación: financiación para las unidades productivas, gestión para el empleo y gestión para formación de la población.

Pero, ¿realmente se logró tener vínculos fuertes con entidades presentes en el territorio? La respuesta es un sí, pues en esta búsqueda de alianzas jamás se descuidó- y por el contrario se fortaleció- el componente en el que empezaban a verse como fuertes, y este es el segundo punto importante: la estrategia metodológica, la cual se creó desde cero pero con una fuerte orientación prospectiva, lo que fue generando un voz a voz positivo no solo en la población si no precisamente en las instituciones del territorio; al final de ese año el Centro cerró con un convenio de colaboración y nueve acuerdos de voluntades<sup>11</sup> con instituciones que brindaban servicios complementarios a los del Centro, incluso aun cuando estas instituciones tenían metodologías empresariales, se buscaba el punto donde se podían complementar y fue de esta manera que se fue posicionando CEMPRENDE, cerrando con 6804 personas registradas en ambas rutas, 2825 en emprendimiento y 3979 en empleabilidad.

Adicional a esto, fue en este periodo donde se hizo la primera transferencia metodológica del modelo a la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño, ciudad donde también se desarrollaba el Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente del PNUD. Fue esta entidad quien propició la misión que vino a conocer a CEMPRENDE, la cual revisó la estrategia y al cabo de unos meses implementó el modelo en su territorio con la asistencia técnica y acompañamiento desde Cartagena. De hecho fue la primera ciudad con dos sedes de los Centros, iniciativa que denominó SEMPRENDE PASTO.

“Dentro de los elementos importantes para adoptar la metodología de Cemprende Cartagena a nuestro territorio claramente estaban la metodología para la identificación de oportunidades de negocio y puesta en marcha de los mismos, así como el modelo de gestión que se implementó en Cartagena y la naturaleza de articulación con la que nació la estrategia”, esto expresa Álvaro Darío Pabón, Coordinador Local PNUD Pasto-Proyecto Red de Observatorios Regionales de Mercado de Trabajo ORMET” (Seprende Pasto, s.f.)

---

<sup>11</sup> Alianza entre instituciones con el fin de aunar esfuerzos y brindar mayores y mejores servicios a la población sujeto.

## EL MODELO CRECE Y SE REPLICA

En todo este proceso de crecimiento, para 2011 ya CEMPRENDE estaba articulando programas del Gobierno Nacional con las entidades operadoras en el territorio, cuyos coordinadores y líderes se conocían con la gente del Centro lo que permitió alianzas naturales para articular y llevar mejores servicios a la población; ya para mediados de este año CEMPRENDE contaba con 20 acuerdos de voluntades adicionales, gestionados con diferentes instituciones de orden público y privado, locales y nacionales; algunas para financiar unidades productivas, otras para tener en cuenta las hojas de vida de los registrados como cesantes y otras para impulsar la formación como vehículo para la empleabilidad.

Pero fue en este periodo de muchos ajustes y crecimiento que el modelo de CEMPRENDE comenzó a ser realmente visto como un modelo en otras regiones donde PNUD estaba presente; se atendieron en CEMPRENDE delegaciones de Barranquilla, Sincelejo, Guajira, Santa Marta; misiones que casi de manera inmediata se convirtieron en resultados tangibles al adoptar la metodología y el modelo de gestión de CEMPRENDE, dando origen a los Centros en cada una de estas ciudades<sup>12</sup>, en total habían siete Centros en todo el país, incluyendo el de Cartagena.

PNUD estaba en varios territorios de Colombia, con su Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente y precisamente Cartagena fue el territorio que sirvió como modelo para adelantar varias estrategias en ellos, pues en Cartagena desde mucho antes se venía realizando un trabajo interesante con la Alcaldía para el apoyo de la población vulnerable y el Cemprende fue una de las primeras estrategias que se replicó en los otros territorios, esto por los resultados obtenidos en Cartagena a partir de su estructura metodológica, su modelo de gestión y en general a la filosofía que se creó en torno a esta importante estrategia”, argumenta Mercedes Rizo, Coordinadora Local Cartagena del Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente de PNUD.

En definitiva este fue un año tanto de consolidación de la estrategia en el territorio, en términos de desarrollo de metodologías y de articulación con instituciones presentes en la ciudad, así como de modelo de réplica a otra ciudades.

Este periodo cerraba con cifras de población atendida, en un estimado de 4308 personas, 1592 en emprendimiento y 2716 en empleabilidad.

Para 2012, otros territorios como Ibagué (Tolima) y Valledupar (Cesar)<sup>13</sup> adoptaban la metodología y el modelo de CEMPRENDE y al mismo tiempo se constituía con el

---

<sup>12</sup> En Barranquilla denominado Centro Oportunidades, en Sincelejo Siempreprende, en Guajira Gemprende, en Santa Marta SeMprende, en Pasto (2 sedes) Semprende y Cartagena Cemprende.

<sup>13</sup> En Ibagué denominado Laboratorios Empresariales Ibagué Empreprende y en Valledupar Vemprende.

apoyo de PNUD, *la Red Nacional Cemprende*<sup>14</sup>, red que busca articular el trabajo entre los Centros y sobre todo servir como herramienta para mejorar las prácticas y servicios a partir de las diferentes propuestas de atención y particularidades de cada territorio; adicionalmente se montaron otros Centros en los municipios de Santa Rosa y Turbaco en el Departamento de Bolívar y en Dibulla, Fonseca, Barrancas y Maicao en el Departamento de la Guajira.

En Cartagena ya estaba muy consolidada la estrategia en cuanto a la operación y gestión de los objetivos planteados, tanto así que CEMPRENDE ejercía la Secretaría Técnica de la Red de Inclusión Productiva de Cartagena REDIP<sup>15</sup>, otro espacio, pero en lo local, en el que más de 50 instituciones presentes en el territorio que trabajan temas de inclusión productiva, articulan y suman esfuerzos para brindar mejores y mayores oportunidades a los Cartageneros; esta Red tal como pasó con CEMPRENDE, tuvo su origen en Cartagena en el año 2010.

En este mismo año, también ocurriría un hecho que dejó sobre la mesa la clara necesidad de fortalecer la estrategia de CEMPRENDE hacia futuro y fue el cierre temporal de la sede, precisamente el 31 de mayo, apenas dos meses después de haberse montado los Centros de Santa Marta y Sincelejo y en pleno reconocimiento de la estrategia por parte de entidades del territorio y del orden nacional e internacional, se cerraban las puertas de CEMPRENDE por falta de recursos, era imposible seguir manteniendo la estrategia sin el compromiso de uno de los socios; pero, ¿qué fue lo que originó este revés para CEMPRENDE?, precisamente el hecho de ser un convenio de colaboración lo vuelve una estrategia inestable en el tiempo y dependiente de la voluntad política del gobernante de turno; en efecto fue lo que pasó, aun cuando se hicieron todos los trámites y diligencias que se consideraron necesarios, solo 45 días después desde la Alcaldía de Cartagena se daba nuevamente vía libre al convenio para terminar con este periodo con altos y bajos para CEMPRENDE.

Al cierre de diciembre de 2012, se estimaba la población atendida en CEMPRENDE en 2776 personas, 1451 en emprendimiento y 1325 en empleabilidad.

Para 2013, tanto la construcción como mejoramiento de las herramientas metodológicas seguían siendo tarea permanente, pero además dos grandes apoyos para CEMPRENDE se comenzaban a materializar: por una parte se constituía el Fondo

---

<sup>14</sup> Red Nacional de los Cemprende, constituida con el apoyo de PNUD en el año 2012.

<sup>15</sup> La Red de Inclusión Productiva de Cartagena-REDIP, constituida en noviembre de 2010 es un espacio para articular acciones, recursos y conocimiento entre diversas entidades públicas, privadas y de cooperación que trabajan alrededor de iniciativas de inclusión productiva de la población en pobreza extrema y víctimas del conflicto. Esta plataforma permite aunar esfuerzos, evitar duplicidades, potenciar procesos e incidir en las políticas de desarrollo de la ciudad.

Financiero del Centro<sup>16</sup>, con recursos de un cooperante internacional y un cooperante nacional. El objetivo de los fondos era apoyar con créditos a los negocios que requerían este apalancamiento después de haber pasado por la ruta empresarial del Centro (Ruta Justo Pa' Tí) y los cuales no eran atendidos por las entidades financieras aliadas pues no cumplían con los requisitos exigidos por estas. El otro tema importante para este periodo, fue la intención total del Gobierno Nacional de articular con CEMPRENDE y convertirlo en la puerta de entrada de los programas de apoyo en temas de generación de ingresos para la población más vulnerable.

En cifras consolidadas desde octubre de 2009 hasta diciembre de 2013, a partir del trabajo progresivo realizado por CEMPRENDE, se habían creado cerca de 2.500 unidades productivas, financiando el 65 % de ellas por un valor cercano a los US 2.000.000 con recursos del recién creado fondo financiero de Cemprende, pero sobre todo con la gestión ante las entidades financieras aliadas y recursos no reembolsables del Gobierno Nacional; se habían fortalecido empresarialmente 500 unidades productivas brindándoles herramientas como el programa de facilitación de negocios (participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias empresariales nacionales e internacionales), el programa de desarrollo de proveedores y de encadenamiento productivo, entre otros; además se habían formalizado ante la Cámara de Comercio de la ciudad a 450 unidades productivas de población vulnerable con activos superiores a los US 250.000 y se habían vinculado laboralmente en diferentes empresas de la ciudad a 950 personas registradas en el área de empleabilidad.

Como se observa en la tabla 3, cada periodo cierra con cifras de población atendida cada vez menor; lo anterior obedecía a la revisión y análisis constante de la operación del Centro, lo que permitió que desde la Dirección se planteara al Comité Técnico, una reducción en metas de atendidos (registrados en las áreas y capacitados) y en cambio, se incluyeran otras metas dirigidas más bien a su crecimiento productivo (financiación, vinculación, fortalecimiento empresarial); de esta manera el equipo de CEMPRENDE dirigió los esfuerzos a brindar más calidad que cantidad. Todo esto se logró proponiendo ajustes en los Planes Operativos Anuales.

---

<sup>16</sup> El Fondo Financiero Cemprende KOREA y el Fondo Financiero Cemprende ISA se crearon a partir de la gestión realizada por la oficina de las Naciones Unidas en Colombia con la Agencia de Cooperación Koreana y la Empresa privada ISA, entidades que donaron recursos a la Cámara de Comercio de Cartagena con el fin de fortalecer la ruta empresarial a través de la financiación de las unidades productivas.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Tabla 3. Población atendida en CEMPRENDE por año.

Periodo	Área de Emprendimiento	Área de Empleabilidad	Total Atendidos
2010	2825	3979	6804
2011	1592	2716	4308
2012	1451	1325	2776
2013	1118	521	1639
Total	6986	8541	15527

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

En las tablas 4 y 5, se muestra un comparativo entre las metas propuestas para el primer año de operación, periodo 2010 y las metas propuestas para el periodo 2013, mostrando la evolución en la prestación del servicio. Las primeras metas estaban más alineadas a la capacitación de la población y eran más generales y las segundas estaban más alineadas a generar elementos de productividad en la población atendida y eran más especializadas por área de trabajo, tal como se explicó anteriormente.

Tabla 4. Metas Plan Operativo Anual – 2010.

Metas Periodo 2010		
Meta	Concepto	Cantidad
Emprendimientos	Corresponde a iniciativas empresariales que conllevan a plasmar esa idea en un plan de negocios que disminuya la incertidumbre de mercado y oriente técnicamente la creación de una unidad productiva	1.017
Empleos	Hace referencia a los procesos de orientación ocupacional y gestión para la formación para el trabajo que se brinda a las personas registradas en el Área de Empleabilidad.	247
Consolidación Empresarial	Se refiere a charlas empresariales en temas administrativos.	587

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

Tabla 5. Metas Plan Operativo Anual – 2013.

Metas Periodo 2013			
Área	Meta	Concepto/Submetas	Cantidad
Empresarial	Negocios Creados	Capacitación -Metodología Justo Pa ti -Ruta Emprende	500
		Asesoría en Cultura Financiera	500
		Proyectos de Negocio Formulados	500
		Negocios Financiados con recursos no reembolsables	500
	Fortalecimiento de Negocios en Crecimiento	Microempresas Financiadas con Créditos	200
		Microempresas Formalizadas ante Cámara de Comercio	100
		Facilitación de negocios: Participación en ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias empresariales	50
		Asistencia Técnica y Encadenamiento Productivo	100
Empleabilidad	Vinculación Laboral (Empleabilidad)	Registrados en el Área	500
		Orientación Ocupacional - Metodología F.I.S.	500
		Capacitación y/o Formación Pertinente	200
		Vinculación Laboral	150

Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

## LOS RETOS

Los anteriores fueron años de mucho trabajo, crecimiento y de superación de obstáculos, pues construir una metodología y al mismo tiempo replicarla a otros territorios, implicaba un esfuerzo y compromiso mayor. Pero este sacrificio y la visión a futuro que se tuvo desde el inicio fue la clave para que una vez conocida la estrategia en términos de impacto y resultados en Cartagena, pudiera implementarse a otras regiones tan distintas a esta. La meta desde el principio era tener herramientas que entregar a quien estuviera interesado en la réplica; por eso más allá de impartir la metodología a la población, se diseñaron los instrumentos y procesos que indicaban la forma de hacerlo a quien tenía este interés de adoptar el modelo.

En este momento ya era de interés del Gobierno Central, apoyar a CEMPRENDE como estrategia de orden nacional, a través de programas como el SPE (el Servicio Público de Empleo de Mintrabajo), ANSPE (la Agencia Nacional de Superación de la Pobreza Extrema) y DPS( Departamento para la Prosperidad Social), mediante la inyección de recursos, aplicación de políticas y herramientas de estas entidades, con miras a convertir a los Centros de cada ciudad en ventanillas únicas para desarrollar programas de apoyo a la población. En total se esperaba el montaje de 11 nuevos Centros de Emprendimiento y Empleo en diferentes ciudades del país y el apoyo y fortalecimiento de los 15 Centros existentes.



Adicionalmente se comenzó a utilizar una plataforma en línea<sup>17</sup>, que facilitará los procesos de registro y enrutamiento de la población. Así mismo, cada Centro ya estaba ejecutando en su territorio proyectos de manera independiente (implementación de proyectos de entidades cooperantes que buscan ejecutar sus programas a través de los servicios del Centro); para el caso de CEMPRENDE contaba con 6 convenios con entidades nacionales e internacionales; actuando como operador y ejecutor de recursos a través de la Cámara de Comercio de Cartagena.

En resumen, ser la puerta de entrada de estos programas del orden nacional, cerrar alianzas con organismos de apoyo y usar herramientas tecnológicas más avanzadas fue siempre la intención con la que se trabajó desde el territorio y se repetía una y otra vez que se necesitaban estas cosas para fortalecer al Centro. En teoría parecería sencillo implementarlas y articularlas pero en la realidad no era tan simple.

### **EL FUTURO INMEDIATO: ¿POSIBLES AMENAZAS?**

Conforme se van enfrentando los retos, se presentan varias situaciones que no pueden dejarse de lado en este momento coyuntural:

En primer lugar, en la medida que más apoyo exista de organismos como las agencias del gobierno, más ajustes se tendrán que hacer a los procesos e instrumentos, porque los tiempos, intereses y esquemas son muy diferentes entre las entidades que llegan y el ente territorial.

Segundo; la magnitud y alcance de estos programas y estrategias pueden opacar o peor aún derrumbar lo que en el territorio ya está construido.

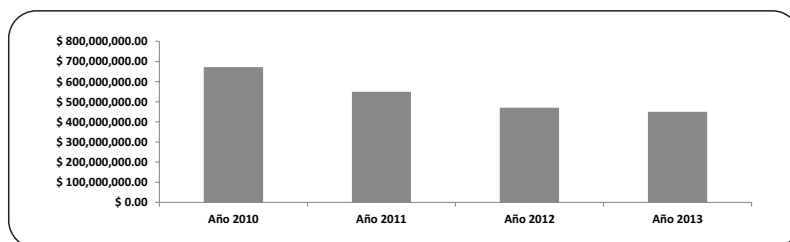
En tercer lugar, la figura jurídica que hoy tienen los Centros, es de un convenio de colaboración, lo que genera que el funcionamiento de los Centros esté a merced de las personas que lideran las políticas públicas, por lo cual los términos y los recursos de los convenios para operar la estrategia (gastos de funcionamiento) varían entre un periodo y otro.

Dado que existe una constante necesidad de recursos para el fortalecimiento del Centro, se corre el riesgo que por el interés de contar con ellos, se implementen programas que no están íntimamente relacionados con la razón de ser del Centro y se termine por desvirtuar la naturaleza de los mismos en cada territorio. (Ver figura 1).

---

<sup>17</sup> Esta plataforma se denominó SICEM, Sistema de Información de los Cemprende y busca facilitar la sistematización de la información y la construcción de indicadores para los Centros.

Figura 1. Variación de los aportes para funcionamiento.



Fuente: CEMPRENDE, Área de Gestión.

## PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Cuáles son los factores de éxito con los que cuenta CEMPRENDE que lo han convertido en un modelo exitoso para Cartagena y modelo de réplica a nivel nacional?
2. ¿Podría en un futuro, cambiar la naturaleza de los Centros a partir de las nuevas alianzas y elementos que incluyen los socios y aliados?
3. ¿Qué hacer frente a esta nueva realidad que hoy viven los Centros?

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Finalmente, si algo valida la filosofía del Centro es la atención personalizada y de mucho contacto con los participantes; en este sentido las plataformas y sistemas de información deben estar alineados a este enfoque de trabajo.

Como observamos, toda nueva oportunidad genera unos riesgos en su aprovechamiento, dependerá entonces de lo preparados y ligados que estén tanto el equipo ejecutor de la estrategia como las máximas autoridades – Comité Directivo y Comité Técnico -, al enfoque y naturaleza de trabajo de CEMPRENDE, para seguir creciendo pero construyendo valor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.cccartagena.org.co/cemprende/>

[http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=bCa-8--&x=74131#.VXgpLc9\\_Oko](http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=bCa-8--&x=74131#.VXgpLc9_Oko)

<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2014/11/12/con-red-cemprende-crecen-oportunidades-en-las-regiones.html>

<https://prezi.com/qm9hawssso1d/taller-red-cemprende/>

<http://redcemprende.org/>

(15 de Septiembre de 2010). Cemprende impulsa empleo digno y asesoría a los pobres. El Universal. Recuperado de

<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/local/cemprende-impulsa-empleo-digno-y-asesoria-los-pobres>



# Capítulo 3

## HACIA UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE: CASO SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA

Por:

**Blanca Verbel Peinado**<sup>1</sup>

**Edwin Díaz Viecco**<sup>1</sup>

**Luis Verbel Peinado**<sup>1</sup>

**Benjamín García Garcerant**<sup>2</sup>

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión

Facultad de Economía y Negocios

Universidad Tecnológica de Bolívar

---

<sup>1</sup>MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup>Magister en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.



## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio de caso, es analizar a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (SACSA), empresa que administra y opera el aeropuerto internacional de Cartagena de Indias como entidad con certificación EFR® (Empresa Familiarmente Responsable). En el estudio se analizaron los hechos que motivaron a la empresa a tomar la decisión de certificarse y conocer las características empresariales propias de la organización.

El análisis permite identificar los factores que impactan de manera positiva con la implementación de la certificación y cuáles fueron las buenas prácticas desarrolladas durante el proceso de implementación y durante el tiempo que la empresa ha estado certificada.

El estudio presenta los resultados de un proceso de recolección de información en fuentes primarias, a través de evidencias y la realización de entrevistas de profundidad con la Doctora Consuelo Acevedo, Directora de Gestión Humana y la señora Beatriz González, Coordinadora de Gestión Humana de SACSA.

La información y los resultados presentados en el presente caso, evidencian una estrategia gerencial implementada a fin de mejorar la gestión del talento humano específicamente en lo referente al equilibrio entre trabajo y familia, como estrategia para disminuir la rotación voluntaria de personal.

**Palabras claves:** Empresa, familiarmente responsable, sociedad, aeroportuaria.

THE COAST AIRPORT COMPANY S.A. (SACSA):  
**FAMILY FRIEND COMPANY**

**ABSTRACT**

The objective of this case study is to analyze the Airports Company of Costa SA (SACSA), a company that manages and operates the International Airport of Cartagena de Indias as EFR® certification entity (Family Friendly Company). In the study the facts that led the company to decide to become certified and meet the business features specific to the organization were analyzed.

The analysis identifies factors that impact positively to the implementation of certification and what were the good practices developed during the implementation process and during the time that the company has been certified.

The study presents the results of a process of gathering information from primary sources, through evidence and conducting extensive interviews with Dr. Consuelo Acevedo, Director of Human Resources and Beatriz González, Coordinator of Human Resources SACSA.

The information and results presented in this case, show a management strategy implemented to improve the management of human talent specifically in relation to the balance between work and family, as a strategy to reduce voluntary turnover.

**Key words:** Family Enterprise, Friend Company, society, airport.



## **INTRODUCCIÓN**

Las Empresas Familiarmente Responsables, son entidades que logran equilibrar la importancia de los objetivos institucionales y las relaciones familiares. La certificación es otorgada directamente y/o a través de entidades avaladas, por la fundación Más Familia, propietaria de los derechos del modelo de empresas familiarmente responsables.

En los últimos años, las empresas han visto la necesidad de gestionar un equilibrio entre el entorno personal y el profesional, a fin que el uno no implique el detrimento del otro. Esta necesidad ha ido adquiriendo mayor relevancia debido a los cambios estructurales de la sociedad.

La Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. – SACSA – motivada por incremento en sus niveles de rotación, se vio en la necesidad de implementar, bajo los parámetros de la normativa EFR® (Empresa Familiarmente Responsable), un sistema de gestión que proporcionara las herramientas para lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, posteriormente lograr la certificación como Empresa Familiarmente Responsable.

Para lograr el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, SACSA diseñó y desarrolló un plan basado en dos objetivos estratégicos que apuntaban a la disminución en un 30% de los niveles de rotación de personal y fomentar una cultura organizacional basada en EFR® que permitiera retener a sus trabajadores.

La certificación de SACSA como Empresa Familiarmente Responsable, se logra como resultado de la implementación de varias estrategias previas, las cuales permitieron que al momento de tomar la decisión de certificarse, el sistema ya estuviera lo suficientemente maduro de manera que la certificación se convirtiera en una herramienta para afianzar y dar sostenimiento a lo ya implementado.

Con la implementación de un modelo de gestión basado en la metodología EFR®, SACSA ha logrado disminuir sus niveles de rotación a un 1%, mejorando notablemente su clima organizacional.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes que se han presentado en las últimas décadas, es la incorporación cada vez más activa de la mujer dentro del mercado laboral. Las mujeres acceden cada vez más a niveles de formación avanzada, que le permiten ocupar puestos directivos, llevando a que la responsabilidad de los quehaceres del hogar y el cuidado de los niños, que tradicionalmente había estado a cargo de la mujer, que dedican a esta tarea la mayor parte de su tiempo, actualmente sea una función compartida por los conyugues.

Lo anterior sumado al incremento del número de familias a cargo de un solo padre, ha puesto en evidencia que la mayoría de las estructuras de trabajo actuales, son inadecuadas para este tipo de trabajadores, con horarios de trabajo poco compatibles con el cuidado de niños, los adultos mayores y con la atención de las responsabilidades propias de la familia (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Como consecuencia de lo anterior, se tiene que muchas personas viven un conflicto entre su vida laboral y su vida familiar, como resultado de la falta de equilibrio entre estos dos roles. Varios estudios internacionales han demostrado que ante esta situación existe mayor riesgo de deterioro de la salud de los padres que trabajan, tensión psicológica, ansiedad, irritación, depresión, estrés, insatisfacción laboral, además de mayores niveles de ausentismo laboral y rotación, menor rendimiento y menor nivel de compromiso para con la organización (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Según la encuesta realizada por el Families and Work Institute (organización de investigación sin fines de lucro, no partidista, que estudia la fuerza laboral cambiante, la familia y la comunidad.), un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por la flexibilidad de poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo stakeholder (Grupo de interés. Es decir, todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización) de la empresa.

La búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar, la vida personal y la vida laboral se ha vuelto un asunto que las empresas tienen que desarrollar, en aras de atraer y retener el talento clave dentro de sus organizaciones. Las empresas han ido tomando conciencia de que las personas son mucho más que simples activos, y no solo mano de obra.

Con base a este contexto, se comienza a hablar dentro del mundo empresarial del término de “Conciliación” (la búsqueda de un balance entre los diferentes ámbitos de la vida). El proceso a través del cual, se busca compaginar la responsabilidad laboral con la responsabilidad familiar, personal y el tiempo libre.

En el panorama mundial, las empresas han venido evolucionando hacia modelos de gestión más humanizados, alejándose de los enfoques mecanicistas de Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925) (que habla de la especialización laboral y el trabajo por objetivos de producción), lo que ha hecho que estas se encuentren preocupadas por el grado en que su recurso humano se encuentra trabajando y bajo qué condiciones, al igual que por la forma de generar estrategias tendientes a mejorar el clima organizacional, redundando en una mejor productividad.

De ahí que las empresas están adoptando este tipo de buenas prácticas laborales, en aras

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

de crear una fuerza de trabajo más comprometida (Osterman, 1995). Esto genera valorización empresarial y mantiene a los trabajadores alineados con la estrategia de la organización.

De otra parte, podemos tener como referente dos políticas empresariales de origen anglosajón en el tema de conciliación, como estrategia empresarial: El modelo Family-Friendly y el Work Life Balance, (Baylin, Drago y Kochan, 2001; Rigby 2004). El primero de estos, el Family-Friendly, hace un análisis de la forma en que los cambios demográficos y del entorno familiar, afectan o influyen el ámbito laboral. El modelo Work Life Balance, está relacionado con el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

La implementación de políticas de conciliación Trabajo-Familia, están asociadas a resultados positivos en las empresas, tales como:

- Satisfacción con balance trabajo-Familia
- Reducción del conflicto trabajo-Familia
- Mayor nivel de compromiso de los empleados
- Reducción los niveles de rotación y perdidas económicas
- Retención y atracción de empleados
- Reducción del estrés laboral y los niveles de ausentismo

En la década de los 90, el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, IESE realizó una serie de estudios que sirvieron de base para diseñar la metodología para certificar Empresas Familiarmente Responsables (EFR®), desarrollada por la fundación “Más familia”, quien es la propietaria del esquema privado de certificación EFR®, del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre.

El modelo EFR® es un sistema de gestión, que establece una serie de requisitos orientados al diseño, implementación, evaluación y mejora continua de las políticas y prácticas relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar, así como la inclusión de los menos favorecidos y el apoyo a la igualdad de oportunidades.

El modelo constituye una herramienta de diagnóstico, que permite determinar las brechas existentes entre lo que se tiene en la empresa y el “deber ser” de las prácticas, en una empresa familiarmente responsable, así como las oportunidades de mejora existentes. Es decir, permite a la organización definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable, para determinar si se están utilizando

adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal (Suarez).

Las buenas prácticas son acciones que elevan la calidad de vida de los trabajadores, incrementan el nivel de compromiso de estos con la misión y con los objetivos de la organización, incrementan la productividad y crea las condiciones para un mejor clima laboral.

“Las empresas familiarmente responsables, son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador, las posibles alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suarez).

Al igual que otros sistemas de gestión, el modelo EFR® se fundamenta en una serie de normas, dentro de las cuales, la de la serie EFR 1000 son las más relevantes (la EFR 1000-1 está orientada a grandes y medianas empresas y la EFR 100-2 a pequeñas empresas).

El modelo gestiona siete (7) áreas de trabajo, así:

- Liderazgo y estilo de dirección.
- Perspectiva de género.
- Estabilidad o calidad de empleo.
- Flexibilidad temporal y espacial.
- Apoyo a la familia de los empleados.
- Políticas de desarrollo profesional
- Igualdad de oportunidades y la integración de los colectivos más desfavorecidos.

De acuerdo con el modelo, la certificación EFR agrega valor a las organizaciones debido a que:

- Mejora la productividad.
- Mejora la competitividad.
- Reduce la rotación y el ausentismo.
- Atrae y retiene los mejores trabajadores.
- Mejora la calidad de vida de los empleados y el clima laboral: empleados más comprometidos y motivados.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

- Mejora la imagen y reputación de la organización
- Atraen inversión y consumo socialmente más responsable.

### LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la compañía está compuesta por tres niveles:

- Nivel directivo, integrado por las personas encargadas de la dirección y planeación.
- Nivel de supervisión media, integrado por los jefes de oficina quienes supervisan y controlan las actividades.
- Nivel administrativo, integrado por las personas que ejecutan las labores complementarias

La actual estructura de gobierno corporativo de SACSA presenta los tres niveles tradicionales. En su máximo nivel jerárquico, la Asamblea General de Accionistas con su respectiva revisoría fiscal. En el segundo nivel, la junta directiva, con participación de AENA y en el tercer nivel la administración en cabeza de un representante legal y dos (2) gerencias, una técnica operativa y otra financiera comercial. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Costo promedio de reclutamiento e inducción por cargo.

CONCEPTOS	Cargos operativos y asistenciales	Cargos Gerenciales	Cargo de bombero	Operador CECO A
Evaluación psicológica mediante pruebas, informe psicológico	\$ 105.000,00	\$ 130.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
Entrevista individual a profundidad	\$ 115.000,00	\$ 135.000,00	\$ 115.000,00	\$ 115.000,00
Retroalimentación	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Visita domiciliaria	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Confirmación de referencias laborales	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 355.000,00</b>	<b>\$ 400.000,00</b>	<b>\$ 355.000,00</b>	<b>\$ 355.000,00</b>
Exámenes de laboratorio	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Examen ocupacional de ingreso	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Audiometría	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Estudio de seguridad	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Examen de inglés	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Prueba de conocimientos			\$ 25.000,00	
Prueba físico			\$ 60.000,00	
Prueba de manejo			\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
EPP		\$ 67.076,00	\$ 67.076,00	\$ 67.076,00
Dotación	\$ 188.800,00		\$ 1.379.518,00	\$ 160.265,00
Exámenes de ingreso	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
<b>COSTOS QUE NO REPRESENTAN EROGACION</b>				
Inducción en el cargo	\$ 1.866.666,00	\$ 4.666.666,00	\$ 2.528.000,00	\$ 5.422.276,00
Inducciones generales	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.615.466,00</b>	<b>6.338.742,00</b>	<b>5.644.594,00</b>	<b>7.234.617,00</b>

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Este cuadro muestra los costos asociados al proceso de reclutamiento, inducción y entrenamiento de los diferentes cargos en SACSA.

Para realizar la intervención, la firma consultora realizó un levantamiento de línea de base que se refleja en los siguientes cuadros:

Tabla 2. Información demográfica de la empresa en el año 2007.

TIPO DE CONTRATO	TERMINO FIJO	1,30
	TERMINO INDEFINIDO	98,70
REGLACION LABORAL	ORDINARIO	92,30
	INTEGRAL	7,70
GENER	MASCULINO	70,50
	FEMENINO	29,50
RANGOS DE EDAD	<25	9,00
	25-30	16,70
	30-40	32,10
	40-50	30,80
	>50	11,50
ANTIGÜEDAD	<2	21,80
	2-5	15,40
	5-10	23,10
	>10	39,70
NUMERO DE HIJOS	NINGUNO	26,20
	1	20,20
	2	35,70
	3	10,70
	4	4,80
ESTADO CIVIL	5	2,40
	SOLTERO	15,40
	CASADO	80,80
	SEPARADO	3,80
ESCOLARIDAD	BACHILLER	12,80
	TECNICO	29,50
	TECNOLOGO	16,70
	UNIVERSITARIO	34,60
	POSGRADO	3,80
	MAESTRIA	2,60

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA.

Este cuadro hace una caracterización de los trabajadores que SACSA tenía en el año 2007.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Tabla 3. Clima organizacional a nivel general.

	PUNTAJE	INTERPRETACION
CLARIDAD EN LA DIRECCION	5,13/6	MUY SATISFACTORIO
ORIENTACION AL SERVICIO		
CLIENTE INTERNO	5,11/6	
LOGRO Y ORIENTACION		
HACIA RESULTADOS	5,05/6	
ESTILO DE DIRECCION	5,02/6	SATISFACTORIO
DESARROLLO Y MOTIVACION		
DEL RECURSO HUMANO	4,87/6	
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE		
EXTERNO	4,87/6	
PARTICIPACION Y COMPROMISO	4,87/6	
CONDICIONES DE TRABAJO	4,76/6	
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	4,50/6	
SALARIOS Y BENEFICIOS	4,25/6	

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA.

Tabla 4. Matriz DOFA.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Inexistencia de un programa de reconocimiento.</p> <p>Deficiencia en canales de comunicación ascendente y descendente.</p> <p>Procesos de desarrollo de personal incipientes.</p> <p>No hay claridad en la estrategia retributiva: El empleado no identifica qué es un beneficio.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Estrategias de beneficios orientada con Koncilia®.</p> <p>Población altamente participativa y sensible al tema de conciliación.</p> <p>Vínculo emocional con la compañía.</p> <p>Bajos niveles de rotación total compañía y alta expectativa de permanencia (+5 años).</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Clima laboral.</p> <p>Vínculo emocional con la Compañía</p> <p>Población “sana” en términos psicolaborales (bajos niveles de estrés, burnout, etc.).</p> <p>Estilo de Liderazgo y Dirección.</p> <p>Cultura de orientación al logro.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Orientación al salario económico por mal hábito crediticio y financiero.</p> <p>No encontrar calidad y amplia oferta de servicios y proveedores de beneficios sociales en Cartagena.</p> <p>No hay cultura de métricas en RRHH</p> <p>Terminación de la concesión.</p>

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA.

Este cuadro muestra los resultados del análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en SACSA por los consultores contratados en 2007.

Luego de estructurar y analizar los resultados del diagnóstico, La gerencia de SACSA define dos objetivos estratégicos de mejora, así:

- Disminuir la rotación voluntaria de personal en un 30%, a través de la generación de un plan de beneficios y acciones que redundaran en la satisfacción de las personas que permitiera afianzar las relaciones del trabajador con la empresa.
- Fortalecer la cultura EFR (Empresa Familiarmente Responsable) a través de un agresivo plan de comunicaciones en todos los niveles de la organización, tanto ascendente como descendente.

## **EL MODELO DE GESTIÓN EFR®**

Dentro de los fenómenos socioeconómicos más importantes que se han presentado en las últimas décadas, a nivel mundial, se encuentran los siguientes:

La incorporación cada vez más activa de la mujer dentro del mercado laboral: Las mujeres acceden cada vez más a niveles de formación avanzada que le permiten ocupar puestos directivos (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006). Esto ha conllevado a que la responsabilidad del cuidado material del hogar y de los niños, que tradicionalmente había estado a cargo de la mujer, quien dedicaba a esta tarea la mayor parte de su tiempo, actualmente sea compartida por los cónyuges.

El Incremento del número de familias a cargo de un solo padre. Las estructuras de trabajo, sin embargo, siguen siendo adecuadas para trabajadores varones, con horarios de trabajo poco compatibles con el cuidado de niños y de adultos mayores (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

Dentro de las consecuencias de lo anterior se tiene que muchas personas viven un conflicto entre su vida laboral y su vida familiar, debido a que no encuentran un equilibrio entre estos dos roles. Varios estudios internacionales han demostrado que cuando no se da este equilibrio existe mayor riesgo de deterioro de la salud de los padres que trabajan, tensión psicológica, ansiedad, irritación, depresión, estrés, insatisfacción laboral, mayores niveles de ausentismo laboral y rotación, menor rendimiento y menor nivel de compromiso para con la organización (Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006).

“Hoy en día, muchas empresas no son conscientes de que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad, con prácticas que



la dañan y deshumanizan, ya que no permiten que los empleados satisfagan su responsabilidad como esposos o padres, con lo cual se debilitan las familias, la única “humanofactoría” forjadora de capital humano y social.” (Chinchilla Albiol).

De acuerdo con Nuria Chinchilla Albiol, “Según una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo stakeholder de la empresa”

La búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar, la vida personal y la vida laboral se ha vuelto un asunto que las empresas tienen que desarrollar en aras de atraer y retener el talento clave dentro de sus organizaciones. Las empresas han ido tomando conciencia de que las personas son mucho más que simples activos, mucho más que solo mano de obra.

Es bajo este contexto que se comienza a hablar dentro del mundo empresarial de “Conciliación”. Es decir, de la búsqueda de un equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida. El proceso a través del cual se busca compaginar la responsabilidad laboral, con la responsabilidad familiar, personal y el tiempo libre.

En la década de los 90, el Centro Internacional Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra, IESE realizó una serie de estudios que sirvieron de base para la metodología de la EFR (Empresa Familiarmente Responsable) desarrollada por la fundación “Más Familia”, quien es la propietaria del esquema privado de certificación EFR, del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre.

El modelo EFR es un sistema de gestión que establece una serie de requisitos referidos al diseño, implantación, evaluación y mejora continua de las políticas y prácticas relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar, inclusión de los menos favorecidos y apoyo en la igualdad de oportunidades

El modelo constituye una herramienta de diagnóstico de la realidad laboral de una organización, ya que ayuda a determinar las brechas existentes entre lo que se tiene en la empresa y el deber ser de las prácticas de una empresa familiarmente responsable y las oportunidades de mejora existentes. Es decir, permite a la organización definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de vida laboral, familiar y personal (Suarez).

Las buenas prácticas, son acciones que elevan la calidad de vida de los trabajadores, incrementan el nivel de compromiso de estos con la misión y con los objetivos de la organización, incrementan la productividad y propician un mejor clima laboral.

“Las empresas familiarmente responsables son aquellas organizaciones en las que el empleador concilia con el trabajador las alternativas que mejor se acomoden a su desempeño y que no interfieran negativamente en los resultados” (Suarez).

## LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EFR EN SACSA

A finales del año 2007, luego de la consultoría y la determinación de los dos objetivos estratégicos, los directivos de SACSA toman la decisión de enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo e implementación de un proyecto para facilitar y mejorar la conciliación de la vida personal/familiar y laboral de sus trabajadores, estableciendo una serie de políticas alrededor de 5 pilares fundamentales:

- Estabilidad en el empleo.
- Flexibilidad temporal y espacial.
- Beneficios a la familia.
- Desarrollo de competencias laborales y profesionales
- Igualdad de oportunidades

En palabras de la coordinadora de recursos Humanos:

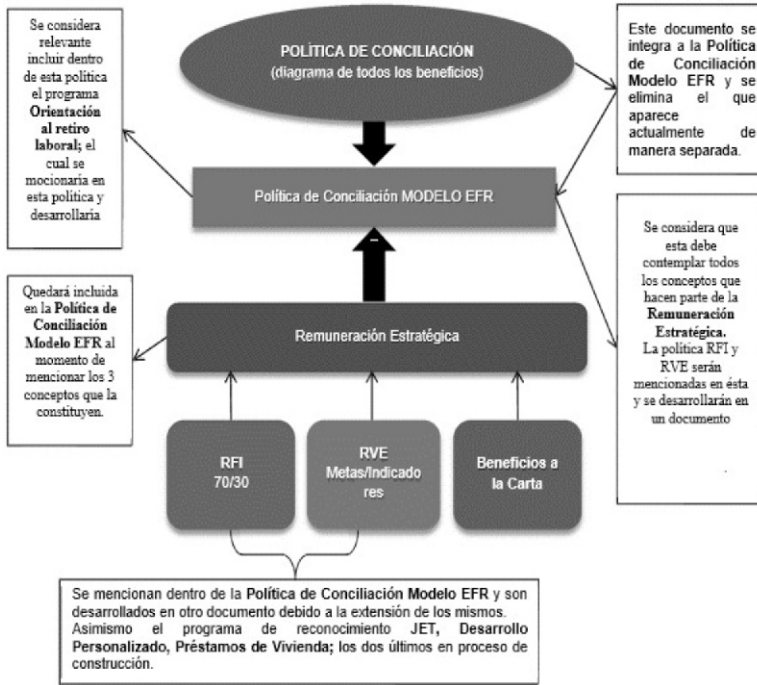
...Si bien los directivos tenían claramente definido hacia donde apuntaban las estrategias implementadas, estos nunca le comunicaron al personal que el objetivo final era la implementación del sistema de gestión EFR, lo hicieron para ir creando una cultura dentro de la empresa.

Consuelo, la Directora de Gestión Humana, queda encargada de la implementación de un modelo de gestión, donde, según sus propias palabras “las políticas y beneficios se deriven de un enfoque participativo y estructurado basado en las necesidades de conciliación de los empleados”.

El proceso se inicia con la construcción de un paquete de buenas prácticas, un paquete de beneficios y la formulación de un sistema de remuneración estratégica para sus empleados.

En este sentido SACSA diseña e implementa un sistema de remuneración estratégica con tres componentes: Remuneración Flexible Integral (RFI®), Remuneración Variable Estratégica y un plan de beneficios denominado “Beneficios a la carta” (ver figura 1).

Figura 1. Política de conciliación.



Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSА.

## RENUMERACIÓN FLEXIBLE INTEGRAL (RFI@)

En lo que respecta a la remuneración Flexible Integral, SACSА implementó de manera concertada con los trabajadores, un modelo en el que plantea la recomposición del ingreso mensual del empleado en una porción salarial y un paquete de beneficios de connotación no salarial. En porcentajes 70% y 30% respectivamente. Este esquema permite ahorros tanto al empleado como a la empresa y se soporta en el Artículo 17, Ley 344 de 1996: “Se entiende que los acuerdos de exclusión salarial entre empleadores y trabajadores no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al Sena, Icbf, Esap, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la Seguridad Social establecidas por la Ley 100 de 1993”.

SACSА verifica que su sistema de remuneración flexible Integral, cumpla la normatividad legal y en caso de promulgación de nuevas normas actualiza y ajusta a estas su sistema de remuneración estratégica. Dentro de este contexto y teniendo en

cuenta el porcentaje legal permitido para el paquete de beneficios, SACSA ha implementado una estrategia de diferir el pago de estos beneficios para no superar los topes de ley en los meses de junio y diciembre, cuando son mayores.

## RENUMERACIÓN VARIABLE ESTRATÉGICA

La remuneración variable estratégica está determinada por el cumplimiento de metas e indicadores tanto a nivel personal como de grupos. Este componente es pagado a los trabajadores en el mes de junio de cada año y está sujeto tanto a los resultados obtenidos por la empresa en el ejercicio, como a los resultados y el desempeño de los trabajadores. De allí su denominación de variable.

## BENEFICIOS A LA CARTA

El plan de “Beneficios a la carta”, es un “menú” de opciones de beneficios ofrecido a los trabajadores para que ellos escojan los que deseen, de acuerdo con sus necesidades, gustos o intereses particulares. (Ver tabla 5). En este menú se describen los productos ofrecidos y los valores de los mismos. Cada empleado tiene a su haber una suma equivalente al 1.84% del salario de año inmediatamente anterior para gastar en ellos.

Tabla 5. Oferta del Plan de Beneficios a la carta.

Línea	Beneficio
	Prima de vacaciones
	Auxilio educativo
	Vales de alimentación
	Vales de gasolina
	Auxilio de transporte
	Ahorro voluntario a fondo de pensiones y/o FONDESACSA
	Seguro de vida y accidentes personales
	Medicina prepagada
	Plan de previsión exequial
	Días adicionales de descanso
	Asesoría fiscal y Financiera

Fuente: Coordinación de Gestión Humana – SACSA.

Este listado de los productos que hacen parte de la carta, o menú, es ajustado cada año de acuerdo con las preferencias y nuevas expectativas detectadas dentro del grupo de trabajadores.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Como segundo paso hacia el cumplimiento de su objetivo estratégico de disminución de la rotación voluntaria, SACSA organiza el modelo “Compensación total” como estrategia para construir una política de conciliación vida – trabajo bajo el modelo EFR®. En este sentido SACSA establece otra serie de prácticas, beneficios y políticas, que si bien no se traducen en un ingreso de dinero para los empleados, si representan para ellos, bienestar, comodidades, seguridad y ahorros.

Una de estas estrategias es el programa de reconocimiento JET (Justo – Equitativo – Transparente) en el que se premian aquellos proyectos en los que se plantean mejoras o innovaciones a los procesos de la empresas. Estos proyectos pueden ser individuales o grupales y pueden ser autonominados por los trabajadores o ser nominados por los jefes. Para la selección transparente de los ganadores de este programa se incluyen evaluadores externos provenientes de universidades u otras empresas de la ciudad.

Este programa hace las premiaciones en un gran evento al final del año, en el que los trabajadores reciben el reconocimiento frente a todo el personal de la empresa.

Uno más de los beneficios para los trabajadores es la extensión hacia los familiares de los empleados, de los planes corporativos de telefonía celular, cuyos costos son considerablemente más bajos que los planes individuales, hacia los familiares de los empleados. Es decir, los trabajadores pueden tomar planes celulares para su familia con las mismas tarifas que negocia la empresa en sus planes corporativos.

Dentro de la política de flexibilización laboral, SACSA ha implementado un horario de trabajo que atiende al deseo de la mayoría de los empleados. El horario actual, que va de 7 am a 4 pm, fue concertado con los trabajadores a través de la aplicación de una encuesta a todo el personal. La organización está dispuesta a revisarlo y modificarlo cuando las circunstancias y el deseo común así lo requieran. De otra parte, las personas que desean o necesitan días libres para viajar, hacerse procedimientos o tratamientos médicos cuya incapacidad no es reconocida por las EPS o realizar cualquier actividad de índole personal justificada, la empresa estableció lo que ellos denominan “banco de tiempo” con el cual el empleado puede trabajar máximo dos (2) horas extras diarias con el fin de ir acumulando tiempo para hacer uso de este posteriormente. Dentro de esta misma línea, la empresa es flexible al permitir que las personas puedan trabajar desde su casa si tienen alguna situación razonable y justificada que les impida trasladarse a las oficinas.

Otro componente incluido en este modelo de conciliación vida – trabajo es el programa de desarrollo profesional que se adelanta en relación con la formación en Ingles, este programa fue contratado por la empresa y es desarrollado dentro de la jornada laboral. Con relación al segundo objetivo de fortalecer la cultura EFR® basada en la comunicación en todos los niveles de la organización, tanto ascendente como descendente, se ha propendido por concientizar a los trabajadores para que en el caso del

plan de “Beneficios a la carta”, tomen los beneficios más convenientes para su familia y hagan buen uso de los mismos. A pesar de la aceptación de los beneficios, se evidencia una debilidad en la comunicación, debido a que muchos de los trabajadores no perciben las diferencias entre uno u otro de los componentes de la política de conciliación vida – trabajo. Para este fin SACSA ha realizado actividades para generar conciencia de estos beneficios como el hecho de dividir en los comprobantes de nómina cada uno de los componentes, además desde el mes de octubre de cada año, se inician actividades para concertar con los empleados cuáles serán los beneficios que tomarán para el año siguiente.

La coordinación de gestión humana, manifiesta que la empresa confía en el buen uso que les están dando los trabajadores a los beneficios, pues han observado un mejoramiento en la calidad de vida, a través de la adquisición de vehículos, pagos de matrículas universitarias y remodelación de sus viviendas.

### La certificación del sistema

En el año 2009, SACSA, luego de desarrollar su sistema de remuneración estratégica, el modelo de compensación total y habiendo implementado su política de conciliación vida – trabajo, decide obtener su certificación EFR® y se convierte en la primera empresa Colombiana galardonada con este sello.

Figura 2. Certificado EFR SACSA.



### La primera reunión del equipo directivo luego de la certificación EFR®

Algunos días después de recibir la certificación EFR®, el equipo directivo fue citado a una reunión en la sala de juntas de SACSA con el fin de hacer la revisión mensual de seguimiento de objetivos e indicadores. Mientras terminaban de llegar los asistentes, Ramón Pereira, el Representante Legal, miraba la pared donde estaban cuidadosamente colgadas todas las certificaciones logradas por la compañía. Detuvo su mirada en la última adquisición, el certificado EFR®. Cuando llegó Consuelo y lo vio y le dijo: “acabamos de enmarcarla”. Ramón la invitó a sentarse y le hizo varias preguntas:

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

“¿Crees que todo el esfuerzo que ha hecho la organización para lograr esta certificación sirva para mejorar los resultados de nuestra operación?”

“¿Cómo podríamos medir los resultados del modelo de gestión?”

¿Podrían los resultados del modelo de gestión verse reflejados en el estado de resultados de la compañía?”“¿Cómo podríamos comprobar la relación entre productividad y las políticas de conciliación vida – trabajo en SACSA?”

“¿Podría nuestro modelo EFR® impactar positivamente a otros stakeholders? ¿Cómo podríamos medir ese impacto?”

“¿El impacto sobre los otros stakeholders, traería beneficios a la organización?”

“¿Cómo aseguraríamos que nuestros empleados están contentos con la implementación del sistema?”

“¿Es el certificado en sí indispensable para mantener los resultados?”

### Los logros y resultados alcanzados

La coordinadora de Gestión humana manifiesta que la rotación de personal ha disminuido de un 30% en el 2007 a un 1% en la actualidad. De igual forma en los últimos resultados de medición de clima organizacional realizada en el año 2012, por parte de la firma consultora, que ha acompañado a SACSA en todo el proceso de implementación de la Certificación EFR®, reflejan aumentos en todos los componentes evaluados (ver Tabla 6).

Tabla 6. Comparativo de medición de clima organizacional 2007 – 2012.

	2007	2012
CLARIDAD EN LA DIRECCION	5,13/6	5,40/6
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE INTERNO	5,11/6	5,40/6
LOGRO Y ORIENTACION HACIA RESULTADOS	5,05/6	5,50/6
ESTILO DE DIRECCION	5,02/6	5,50/6
DESARROLLO Y MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO	4,87/6	5,45/6
ORIENTACION AL SERVICIO CLIENTE EXTERNO	4,87/6	5,2/6
PARTICIPACION Y COMPROMISO	4,87/6	5,25/6
CONDICIONES DE TRABAJO	4,76/6	5,3/6
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	4,50/6	4,50/6
SALARIOS Y BENEFICIOS	4,25/6	5,20/6

Fuente: Departamento de Gestión Humana SACSA.

## **PREGUNTAS DE REFLEXIÓN**

¿La certificación podría realmente ser un camino estratégico que refleje resultados que se esperan en cuestión de calidad, como la mejora de la gestión del talento humano y el ambiente laboral?

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el año 2012, en el marco de la realización de una asesoría que un grupo de consultores prestaba a la Sociedad Aeroportuaria de la Costa – SACSA –, debía presentarse el informe con los resultados alcanzados. Al tratar de acordar la fecha y hora para hacer la presentación, se encontraron con una gran dificultad, pues las agendas de los ejecutivos de la empresa estaban muy congestionadas. Ante el inconveniente observado, el líder del grupo consultor hizo la propuesta de programar la reunión para después de 5 PM, por considerar que luego de esa hora es normal encontrar que la mayoría de las personas han terminado sus actividades de agenda y pueden dedicar tiempo a atender aquellos compromisos para los que no encontraron espacio en el resto del día. La respuesta que dio la Coordinadora de Gestión Humana a esta propuesta, la cual llamó mucho la atención al grupo consultor fue: “A esa hora no es posible programar una reunión porque el horario de SACSA es de 7 am a 4pm. Después de 4 pm el tiempo de los empleados es suyo y de su familia y eso es algo que la organización, como Empresa Familiarmente Responsable, respeta”.

El contrato de concesión tiene por objeto el manejo y mantenimiento directo de las instalaciones aeroportuarias, realizar inversiones necesarias para la conversión del Rafael Núñez a los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y lograr niveles eficientes de servicio y de seguridad para sus usuarios.

En 1998, SACSA inicia una nueva etapa en el desarrollo de sus actividades. El socio operador, Schiphol Management Services, vende sus acciones a AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea), una empresa española con gran experiencia en la gestión de servicios aeroportuarios, operadora de 46 aeropuertos y 2 helipuertos en España, congestionadora de otros 24 aeropuertos en diferentes países del mundo y considerada el mayor operador aeroportuario mundial, por número de pasajeros, con más de 200 millones anuales.

En marzo de 2010 y como consecuencia de su buena gestión, la Aeronáutica Civil otorgó a SACSA la administración del Rafael Núñez por 9 años más, lo cual aseguró inversiones por 103 mil millones de pesos destinados a adelantar obras y adecuaciones que continúen con la optimización de la capacidad y la atención prestada a los usuarios del aeropuerto.



Desde 1996 hasta junio de 2013, el aeropuerto internacional de Cartagena de Indias, ha movilizado 23.502.816 pasajeros.

Las condiciones propias del negocio de SACSA como operador aeroportuario, hacen del grupo de bomberos y del personal de operaciones, elementos críticos para mantener y ofrecer condiciones de seguridad que respalden la operación.

SACSA, fue la primera empresa concesionaria de aeropuertos en Colombia. Con la entrada de otros operadores aeroportuarios en otras ciudades del país, la compañía se enfrentó a un problema de pérdida de talentos, pues estas nuevas empresas, con la finalidad de enganchar el escaso personal capacitado y con experiencia y evitarse así los costos de entrenamiento, ofrecían a los trabajadores de SACSA, condiciones laborales más atractivas que las que estos tenían.

El proceso de certificación de SACSA nace como una estrategia encaminada a minimizar la rotación de personal que venía sufriendo la compañía.

El diseño y aplicación de una política de conciliación vida – trabajo, facilitó la implementación y certificación de un sistema de gestión como Empresa Familiarmente Responsable.

Los resultados actuales de medición de clima organizacional (ver tabla 6) y rotación de personal que logró bajarse a niveles cercanos al 1%, indican que los resultados de la implementación del modelo de gestión EFR® en SACSA, ha sido exitosa.

Las figuras 3, 4 y 5 muestran que los costos laborales se han mantenido constantes lo que es indicio de estabilidad laboral (muy baja rotación). De otra parte, los ingresos y el número de pasajeros atendidos han, ido en aumento mientras los costos laborales y el número de empleados se han mantenido estables. Esto indica que se ha tenido un incremento en la productividad de las personas y que se ha tenido un impacto positivo en los resultados financieros de la operación.

Figura 3. Comportamiento de los ingresos operacionales vs costo laboral.

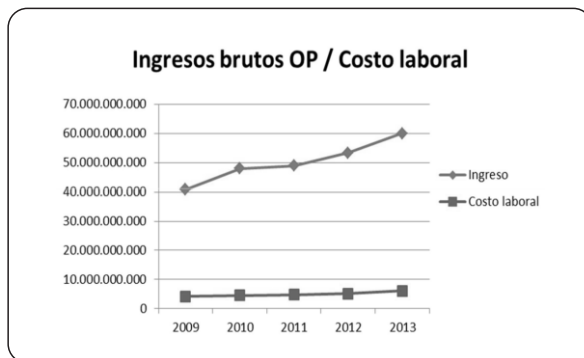
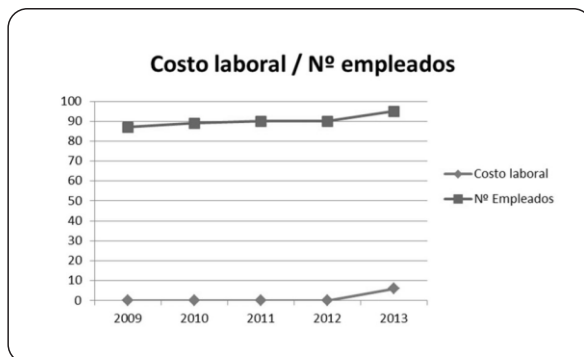


Figura 4. Número de pasajeros atendidos vs número de empleados.



Figura 5. Comportamiento de los costos laborales vs el número de empleados.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Chinchilla Albiol, N. (s.f.). Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?

Chinchilla, N., Canela, M., Ariño, M., & Quiroga, V. (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación- Conclusiones del estudio IFREI 2003 basado en 360 empresas. IESE Business School, Centro Internacional Trabajo y Familia.

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a02.pdf>

<https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n83/02102862n83p57.pdf>

Suarez, A. (s.f.). <http://www.gestionhumana.com>. Recuperado el 6 de 9 de 2013, de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas\\_familiarmente\\_responsables.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/1-empresas_familiarmente_responsables.pdf)

Tesis doctoral, Efectos de los Entornos Familiarmente Responsables Sobre la calidad de la Motivación de los Colaboradores. Hugo Donaldo Cruz Riva. <dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/.../1/Tesis%20Hugo%20Cruz.pdf>



# Capítulo 4

## PROGRESO SOCIAL; HACIA UNA PLANEACIÓN INTEGRAL: CASO COMFENALCO CARTAGENA

Por:

**Ernesto Ángulo Duncan<sup>1</sup>**

**Mónica Fadul Rosa<sup>1</sup>**

**Paolo Seni Zambraro<sup>1</sup>**

**Juan Robledo-Fernández<sup>2</sup>**

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión

Facultad de Economía y Negocios

Universidad Tecnológica de Bolívar

---

<sup>1</sup>MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup>Doctor en Administración; Director de línea de investigación en Estrategia y Gestión, Grupo de investigación - IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.



## **RESUMEN**

Una empresa que se esmeró por causar un impacto positivo en la comunidad cartagenera, una organización que se proyectó como una corporación civil sin ánimo de lucro, que deseó contribuir en la seguridad social, esa es COMFENALCO: una organización que hace parte del sistema de seguridad social de Colombia que se preocupa por redistribuir los ingresos de los colombianos, que además se preocupó por disminuir la desigualdad económica que ha vivido la nación, a través de lo que consideran acciones que permitirán ser más justos en el campo en que se enfocaron.

COMFENALCO pese a las dificultades que se le presentaron en años anteriores, continuó con la búsqueda de planes, con decisión y posterior acción que los ayudó a normalizarse. Por otro lado, buscaron brindar apoyo y capacitaciones a familias, motivo por el cual se esmeró por trabajar en nuevas planeaciones para poder ver resultados con respecto al mejoramiento de la calidad de vida de los núcleos familiares, integrando estrategias que le permitirían generar un portafolio de servicios innovador para el gozo y beneficio de sus afiliados, hecho que a fin de cuentas causó un gran impacto social en el territorio nacional.

**Palabras claves:** COMFENALCO, más, progreso.

## **COMFENALCO CARTAGENA: MORE FOR PROGRESS**

### **ABSTRACT**

A company that took pains to make a positive impact on the Carthaginian community, an organization that was projected as a civil nonprofit corporation that wanted to contribute to social security, that is COMFENALCO, an organization that is part of the social security system the country that cares about redistributing income in the Colombian country also worried about diminishing the economic inequality that has seen the nation through what they consider actions that will make it right in the field in which he focused.

COMFENALCO despite the difficulties that were presented in the previous continuous years with finding plans, decision and subsequent action that helped normalize. On the other hand, they sought to provide support and training for families, for which he took pains to work on new plannings to see results with respect to improving the quality of life of households, integrating strategies that will enable it to generate a portfolio innovative services for the enjoyment and benefit of their members, a fact that ultimately caused great social impact in the country.

**Key Words:** COMFENALCO, more, progress.

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, siempre han existido desacuerdos sociales, dentro de los que se destaca la parte económica de los miembros de una nación. En este sentido, las problemáticas, desacuerdos y considerados “situaciones de desigualdad económica” han permitido atraer el interés de organizaciones que se esmeran por reducir en lo más posible estas negativas sociales que mantienen el descontento del cuerpo laboral, con respecto a sus salarios o relaciones económicas vinculadas a todo tipo de contrataciones y hechos que vulneren sus derechos.

En este caso estudio, la sede de COMFENALCO en Cartagena es consciente de esta problemática, por lo que ha participado en el desarrollo, mejoramiento y corrección de estas negativas sociales, enfrentándolos a través de mecanismos de redistribución que disminuyen la desigualdad económica. Dentro de las actividades de COMFENALCO se encuentra el interés en mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables frente a estos hechos de desigualdad, a través de prestación de servicios sociales y sistemas de compensación.

La organización en su continuo desarrollo para mejorar cada vez más la igualdad socioeconómica, siguió desarrollando sus servicios, tomando decisiones económicas que le permitirían materializar proyectos pensados.

## EL NACIMIENTO DE COMFENALCO CARTAGENA: LOS COMERCIANTES DE LA SECCIONAL FENALCO BOLÍVAR

En 1961, cuatro años después de que la ley formalizara las cajas de compensación en todo el país, en las instalaciones que en ese entonces ocupaba la seccional Bolívar de la Federación Nacional de Comerciantes en Cartagena, un grupo de sus más destacados afiliados se reúnen y firman el acta constitutiva de la Caja. El entonces director de Fenalco Bolívar, doctor Ciro Castillo, la promovió y fue también su director en los primeros años.

En esta primera asamblea se aprobaron los estatutos de la Caja y se nombró presidente al señor Antonio Araujo y como secretario al doctor Ciro Castillo. Pocos días después, el 14 de febrero de 1961 el Consejo Directivo nombra la primera mesa directiva y nombra como Presidente al señor Teófilo Barbur, como Vicepresidente a Napoleón Coronell y como Director General al Doctor Ciro Castillo; en esta reunión se afiliaron las primeras empresas a la Caja, las cuales fueron: Panadería Imperial; Olarte y Cía., Hotel Playa; Grasa la Casera; Méndez y Gómez Ltda.; Hotel Quinta Avenida; Acueductos y Alcantarillados de Bolívar; Transportes Rosario y ESPA Ltda.

El catorce 14 de febrero de 1961 con resolución número 92, (anexo 1) la Gobernación



## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

de Bolívar, facultada por la ley de la época para constituir la personería jurídica de las corporaciones sin ánimo de lucro y utilidad común, y quien además estaba llamada en ese entonces a ejercer vigilancia sobre la misma, resuelve: "... reconocer la Personería Jurídica a la entidad denominada Caja de Compensación Familiar de Fenalco de Cartagena" haciendo de esta fecha algo histórico.

La Caja en sus inicios se dedicó casi que exclusivamente a la entrega del subsidio. En el primer año de funcionamiento registró las siguientes cifras acumuladas:

Tabla 1. Primeras cifras de la caja.

<b>Empresas afiliadas</b>	45
<b>Recaudos de la contribución</b>	\$375.160,13
<b>Trabajadores beneficiarios</b>	3.910
<b>Hijos con derecho a subsidio Familiar</b>	15.643
<b>Subsidio pagado en dinero</b>	\$234.645
<b>Patrimonio</b>	\$57.259

Fuente: Comfenalco Cartagena.

Hoy los servicios sociales son amplios, comprensivos y extendidos. Pero su trasegar no ha sido fácil, y a pesar de lo que ha representado para la ciudad, hay muestras que su porvenir, tuvo épocas de dificultad.

En décadas diferentes, adoptó decisiones que marcaron hitos, algunas favorables y que permanecen, otras que le significaron graves dificultades en su sostenibilidad y credibilidad. Ese itinerario, nos lleva hasta hoy, donde la Caja tiene:

### Misión

“Mejorar la calidad de vida de sus afiliados y de la población vulnerable mediante la prestación de servicios sociales que contribuyan al desarrollo de la región en el marco del sistema de compensación familiar.”

### Visión

“En el 2015 Comfenalco Cartagena continuará siendo la Caja de Compensación Familiar preferida por las empresas y trabajadores de su ámbito territorial, consolidando su proyección nacional a través de alianzas estratégicas y un portafolio de servicios innovador, generando nuevos recursos para ser reinvertidos dentro de un marco de responsabilidad social empresarial.”

## **EL ESTADO SOCIAL DE DERECHO: LA BÚSQUEDA DE UN MUNDO MÁS JUSTO**

Cuando sabemos que tantos mueren a las entradas de los hospitales sin atención médica, o cuando un niño debe mendigar el pan o no va a la escuela, parafraseando mejor al humanista que al genio de la física, es cuando sabemos que la intervención del Estado se justifica plenamente. El afán de ver realizados los derechos humanos como ideal humano universal, ha traído consigo de manera indefectible, la suma de las fuerzas y las inteligencias, para lograr objetivos comunes, que al tiempo son los de la sociedad y por ende del Estado como sintetizador pactado de aquella. Sin duda en algunas latitudes estas acciones han sido abiertamente más eficaces y comprensivas en la consecución de los objetivos que se plantean, y que entre otros se ha visto reflejado en el poder hacer efectivas las oportunidades para la mejora de existencia material de las personas. Es por ello que vemos en el concierto de los estados, regiones y subregiones con altos e incluyentes niveles de desarrollo que hacen aflorar las aspiraciones de quienes aún no los gozan para obtenerlos, niveles que no se tienen muy a pesar de estar frente a un derecho, porque así lo estableció la comunidad de naciones cuando declaró el catálogo de derechos humanos, valores que transitan desde las libertades puramente individuales que florecieron con las revoluciones liberales burguesas del I siglo XVIII, hasta los derechos de orden colectivo como lo es el derecho al desarrollo, de más reciente data.

Son de variada proveniencia las causas que nos permiten contemplar esos estados de desarrollo tan disímiles y en muchos casos tan arrogantes, frente a la miseria y en general a las restricciones en otras latitudes.

Y es precisamente ese derecho al adecuado desarrollo de las personas consideradas en su individualidad y el de las sociedades en su conjunto, lo que hizo y hace inminente allanar los caminos, para que todas esas aspiraciones, o mejor, esos derechos humanos universalmente aceptados, abandonen los predios de las intencionalidades.

Alcanzar este ideal es un imperativo, y para ello la observancia del principio de solidaridad, quien más tiene más debe, más paga, más comparte, no solo por ser una obligación, sino por el profundo contenido ético que lo informa, ese que nos impone reconocer que no pueden existir diferentes categorías de seres humanos.

## **LOS ALBORES DEL SISTEMA**

La compensación familiar vía subsidios, como parte de una política de defensa y apoyo a núcleos familiares de bajos ingresos, no ha parado de evolucionar. Es factible señalar que es en los albores del siglo XX, con el florecimiento de las revoluciones de corte social y las ideologías que las sustentaron un tanto en contraposición o moderadora, si se

prefiere, de la liberal, dieron como resultado el reconocimiento por parte de muchos estados, especialmente europeos en principio, de un catálogo de derechos humanos de contenido económico, social y cultural y que reafirmó la Doctrina Social de la Iglesia que encontró en el subsidio, una de las formas propicias para hacerlos efectivos: Reino Unido, Francia, Suecia y Alemania, resultan pioneros. Han hecho bien el trabajo. Son sin duda, parte del selecto grupo de países, con menos pobreza y menos desigualdad.

Tenemos también la incidencia en ello del mensaje de la encíclica *Rerum Novarum*, con la cual León XIII, inaugura formalmente, en las postrimerías del siglo XIX la Doctrina Social de la Iglesia ya mencionada, en un momento de gran convulsión política revolucionaria especialmente en el continente europeo y que reafirmaron de manera sucesiva Cuadragésimo Anno, Mater et Magistra y Centesimus Annus.

Es pues en Europa, entre el 1930 y 1944 que puede tenerse como hecho cierto que empezaron a entregarse subsidios para trabajadores con hijos dependientes, ya sean gratificaciones a causa de la carestía o bien subsidios familiares y acabada la segunda conflagración mundial los subsidios familiares se tornan universales para dichas sociedades.

Francia el pionero absoluto con la expedición de la *Loi sur les allocation familiales*. "Según esta ley, los empresarios de la industria y el comercio venían obligados a afiliarse a cajas de compensación que se encargaban de recaudar fondos y distribuir los subsidios. Estos subsidios eran considerados como una especie de complemento salarial.

### COLOMBIA: LA TELEVISIÓN, EL SENA Y EL SUBSIDIO FAMILIAR

El Teniente General Gustavo Rojas Pinilla luego de deponer en un golpe incruento al presidente constitucional Laureano Gómez se hace al poder. Tiempos de agitación y de cambio, llega la televisión. Se crea el SENA, bajo la égida absoluta del cartagenero Rodolfo Martínez Tono. Impulsa el voto femenino y se otorga el derecho de ciudadanía a la mujer. La suya, Carola Correa de Rojas Pinilla inauguró el serial con la número 20.000.001. También en 1954, Junio, acontece la única masacre estudiantil de que da cuenta nuestra historia. Busca perpetuarse como todo dictador, crea un nuevo partido, pero esto no le gustó a los tradicionales, se fueron a España y firmaron los archifamosos Acuerdos de Sitges y Benidorm. Nace el Frente Nacional. ¿Acaso otra forma de dictadura?

Esta es la época de la nación que ve nacer, en 1954, las cajas de compensación familiar, las que han fungido desde entonces como entidades generadoras de servicios a la comunidad trabajadora con menores ingresos, y al tiempo, moderadoras de las condiciones económicas de esta misma población, con la administración de los aportes empresariales y luego con el aporte del 4 % sobre la nómina, recursos a partir de los cuales, distribuyen una cuota por cada hijo menor de edad o en condiciones de

incapacidad del trabajador, subsidio que desde la ley 21 de 1982, se definió como una prestación social de los trabajadores, destinada a mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Su importancia absoluta radica, en que las cajas de compensación solucionan contingencias sociales no cubiertas por otras instituciones, considerándose como el sistema más importante de asistencia social dado el número de personas que resulta beneficiado por ellas y la multiplicidad de funciones que cumplen.

Sin embargo, y pesar de que aquel año se reconoce como el fundacional del sistema en el país, bueno es tener presente que ya en 1949, la empresa Ferrocarriles de Antioquia, en una convención colectiva, convino en entregar un “subsidio por valor de 3 pesos por cada hijo menor de quince años”.

En 1957, por virtud del Decreto Ley 118 de 1957 se hace obligatorio para todo el país. Era una idea novedosa en Colombia que ya se conocía en otras partes del mundo, especialmente en Europa. En él, se reconoce su carácter de iniciativa de los empresarios privados y con ello su ingreso al ejercicio de la solidaridad frente al sistema de políticas sociales. Vale recordar que así como el SENA, también en el nacimiento del sistema del subsidio familiar estuvo otro cartagenero, el doctor Raymundo Emiliani Román, por entonces Ministro del Trabajo.

En el interregno del decreto Ley y la aparición de la Ley Marco del Subsidio promulgada en 1982, los gobiernos sucesivos, reconocen su importancia y eficacia, dentro de los rasgos delineados por el sector privado y al tiempo como herramienta para el cumplimiento de los altos fines del Estado. Fue así como se expidió una regulación dirigida esencialmente a establecer un esquema de inspección y vigilancia sobre el accionar de las cajas, pero respetaba en todo momento el carácter de personas jurídicas de derecho privado para las cajas de compensación.

Las cajas fueron autorizadas por esa normativa, a hacer inversiones que permitieran profundizar el apoyo a las familias trabajadoras, en ámbitos tales como salud, educación y recreación social. De allí en adelante y con más profundidad a partir del año 2001, las mismas se convierten en un bastión del desarrollo del país, interviniendo en la repartición de la prestación social pero al tiempo, permitiéndole con mejores reglas de juego, realizar otras acciones en favor de la clase trabajadora, como lo es el crédito social, el subsidio de vivienda, todos elementos generadores de mejora social y al tiempo de recursos para potenciar la inversión y hacerlas sostenibles.

En 1982, el Congreso de la República expide la ley 21 de 1982, por la cual se modifica el régimen del subsidio, y en su artículo primero señala:

El subsidio familiar es una prestación social pagada en dinero, especie y servicio a los trabajadores de mediano y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que

representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.

La misma norma, que es la Ley Marco del Subsidio, indica la naturaleza de las Cajas de Compensación y las define en su artículo 39:

Las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del estado en la forma establecida por la Ley.

Posteriormente la ley 789 de 2002, modificó profundamente el sistema del subsidio familiar y le amplió a las cajas sus funciones en el artículo dieciséis:

Del estudio de la ley que les dio origen, y las sucesivas que la ha modificado y por demás, agregado numerosos nuevos quehaceres al originario, tenemos que son instituciones de derecho privado y privadas, sin ánimo de lucro, permitidas por la ley, pero creadas por los particulares, cuyo fin es contribuir a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores de menores ingresos y catalizadoras de un sistema de compensación, pues a ellas aportan los empleadores por la totalidad de los trabajadores, pero se le compensa sólo a los de menores ingresos y por ello se considera una expresión clásica del principio de solidaridad del sistema de protección social, de la justicia distributiva y al tiempo la aplicación más clara de un subsidio verdaderamente progresivo.

Tiene lo que se denomina, sus focos de acción social empresarial, que son:

- Los empleados y sus familias
- Comunidad local de su jurisdicción
- La sociedad
- Medio ambiente

En Colombia, según datos de la Superintendencia del Subsidio Familiar, entidad encargada de ejercer sobre ellas vigilancia y control, existen 43 cajas, 11 en la costa Caribe y entre ellas dos fungen en la jurisdicción del departamento de Bolívar: Comfamiliar y Comfenalco Cartagena.

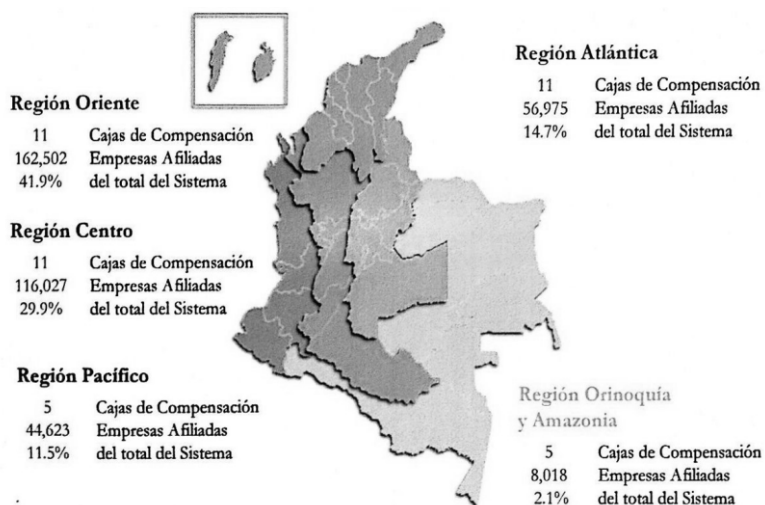
La tabla y figura siguiente, muestran el estado del sistema en el país:

Tabla 2. Estado del sistema en Colombia.

Región	Numero de cajas	Empresas afiliadas	Porcentaje sistema
Oriente	11	162.502	41.96%
Centro	11	116.027	29.9%
Pacífico	5	44.623	11.5%
Caribe	11	56.975	14.7%
Orinoquía y Amazonía	5	8.018	2.1%

Fuente: Asocajas.

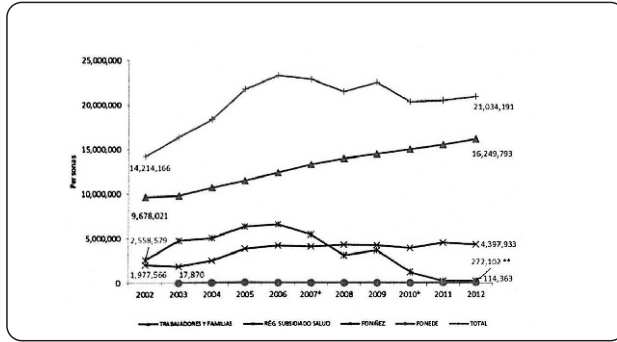
Figura 2.



Fuente: Asocajas.

Todo el sistema de subsidio colombiano, según cifras Asocajas a julio de 2013, indican que existen 388.145 empresas afiliadas y 6.989.643 trabajadores afiliados al sistema. De ese número, el 89.2% tienen derecho a subsidio y de ese porcentaje el 71.2%, son trabajadores de hasta dos salarios mínimos. La siguiente figura muestra la totalidad de los beneficiarios del sistema, teniendo presente que estos no son solo los trabajadores afiliados sino que también sus familias.

Figura 3. Cifras del subsidio Colombiano (2002 – 2012).



Fuente: Asocajas.

Así las cosas y conforme a los datos de la Superintendencia del Subsidio Familiar, órgano de control el 78.2 % son microempresas (hasta 9 trabajadores), el 16.5% son pequeñas (entre 10 y 49 empleados), el 3.9 (50 a 199) y grandes 1.3% (más de 200).

Todo lo anterior, se sustenta en el más moderno de los reconocimientos de un pacto social, cual es el estado social de derecho, que en caso colombiano ingresa formalmente con la constitución de 1991, Estado que, según el máximo órgano judicial colombiano, en la Sentencia T-426 de 1992, con ponencia del entonces Magistrado Eduardo Cifuentes Muñoz comunica:

*El Estado Social de Derecho exige esforzarse en la construcción de las condiciones indispensables para asegurar a todos los habitantes del país una vida digna dentro de las posibilidades económicas que estén a su alcance. El fin de potenciar la capacidad de las personas requiere de las autoridades actuar efectivamente para mantener o mejorar el nivel de vida, lo cual incluye la alimentación, la vivienda, la seguridad social, y los escasos medios dinerarios para desenvolverse en sociedad...*<sup>4</sup>

Decimos formalmente, porque ya en 1936, el reformador liberal Alfonso López Pumarejo, impulsó una modificación a la Carta Política, introduciendo derechos de carácter económico, social y cultural y poniendo a la propiedad privada a cumplir una función social.

Fue y sigue entonces, la existencia de desigualdades relevantes, lo que obliga ejercer acciones discriminatorias afirmativas, cuya forma clásica son los subsidios. Un contexto así, con un referente de progreso en las economías de la posguerra, es el que da pie para que en los años 50, los empleadores de Colombia se den a la tarea de hacer lo

<sup>4</sup> Corte Constitucional, sent. T-426 de 24 de junio de 1997, M.P. Eduardo Cifuentes Muñoz.

propio, para favorecer la mejora de las familias de los trabajadores que menos salario devengaban, de manera que pudiesen, ofrecer apoyos adicionales para su desarrollo integral.

El subsidio familiar, es una de las manifestaciones de ese social que promulgó la Constitución de 1991 en su artículo primero, corroborado en numerosas ocasiones por el máximo tribunal constitucional, entre otras en la sentencia C-575 de 1992, ponencia con del Magistrado Alejandro Martínez Caballero:

El fundamento del subsidio familiar no es otro que el de la democracia participativa que informa el Estado social de derecho. En este sentido se destaca la estrecha vinculación de doble vía entre el Estado y la Sociedad, materializada en este caso en el inciso segundo del artículo 103 de la Constitución.

## **SERVICIOS SOCIALES**

El sistema de las Cajas en Colombia, ha venido evolucionando, hasta convertirse en el objeto deseo de la acción estatal, o mejor del sector político, vistos sus recursos y sus capacidades, le ha venido endilgando la ejecución de programas especiales del Gobierno que antes no se soñaban y para lo cual no fueron creadas en principio. Su eficiencia probada, es lo que las ha convertido en una columna valiosa del nuevo sistema de protección social nacional. Su desarrollo igualmente ha sido tan favorable, que de la prístina función de entregar subsidios en dinero a los trabajadores de más bajos ingresos, han pasado en el presente a tener injerencia en múltiples espacios, entre ellas Comfenalco Cartagena que ha sido pionera con éxito indiscutible en el ámbito de la educación.

Hoy Comfenalco Cartagena ofrece los siguientes servicios, educación primaria y secundaria, capacitación para el trabajo y el desarrollo humano. También promueve el emprendimiento. La Caja es también catalizadora de la política pública del estado con acciones y programas que el Gobierno le confía. Crédito social para afiliados y microcrédito para la comunidad en general a través de Finamérica; en cultura y deporte la Caja ha tenido una evolución significativa en este ámbito.

Es reconocido su compromiso con el deporte competitivo. De sus aulas han salidos jóvenes a las grandes ligas del béisbol, patinadores mundialistas, entre otros.

Pero todos estos servicios amplios, comprensivos, profundos y de calidad, no lo fueron desde siempre. ¿Cómo fue el camino que la Caja recorrió y que le permite hoy ser lo que es?



## **LA ACTIVIDAD EDUCATIVA: COLUMNA VERTEBRAL DEL RECONOCIMIENTO SOCIAL**

¿Caja con colegio o colegio con caja?

En 1970, la institución era fundamental y esencialmente una administradora de los recursos a repartir vía subsidio. Pero en ese año florece la decisión que cambiaría para siempre su imagen en el imaginario colectivo de la región: la apuesta de construir un colegio. Ese mismo año se adquiere el lote. Entre 1971 y 1972 se aprueba la construcción de la infraestructura. Finalmente el cinco de marzo de 1973 inicia la formación en lo que conocemos como la Ciudadela Escolar Comfenalco, en unas edificaciones construidas en un punto neurálgico de la geografía distrital.

El servicio educativo está basado hoy en un modelo pedagógico propio, modelo holístico investigativo y transformador que le significó a la Caja muchos años de trabajo. "En la actualidad, la ciudad escolar Comfenalco es reconocida en el ámbito local, regional, nacional e internacional, por los logros alcanzados en los campos académicos, deportivos, culturales, formativos e investigativos" dice el informe de gestión y balance social de 2011. Cualquier ejercicio comparativo que quiera hacerse con instituciones privadas o públicas en la región corrobora esta afirmación. A 2012, han egresado de la misma 13.000 bachilleres, que se precian de estar entre los mejores del distrito. El colegio de manera consecutiva ha permanecido en niveles alto y superior en las pruebas de estado, sin perjuicio de los logros en el ámbito deportivo y más recientemente en el cultural.

La puesta en marcha del colegio significó a la Caja algo así como una segunda creación. Su crecimiento fue tal, que llegó a superar los once mil estudiantes, ganando el reconocimiento de ser una institución altamente comprometida con el desarrollo social, ofreciendo educación de calidad cuando los colegios con los que se le comparaba, los públicos, ofrecían baja calidad en la formación y mala infraestructura. Su desarrollo llevó a alguien a exclamar que Comfenalco era "un colegio con Caja". Y el término hizo carrera.

En el 2006, el Concejo Directivo, siguiendo la línea de encausar de la manera más equitativa posible los recursos de los que dispone, decidió realizar una planeación estratégica "dedicada exclusivamente a analizar este servicio, que sigue siendo al que la Caja le dedica más recursos" (Informe balance y social y financiero 2005). La situación lo ameritaba, pues tendiendo más de 43.000 beneficiarios y 80.589 trabajadores entre los cuales repartir los recursos, solamente un 7% se llevaba el grueso de estos pues la educación estaba subsidiada.

Figura 4.



Fuente: Jaime Borda, fotografía Aérea.

La decisión de abrir menos cursos en el primer año comenzó a producir efectos, amén de la decisión del gobierno nacional que reformó la jornada académica aumentando el número de horas, lo que condujo a tener una jornada única para poder cumplir con ello, lo cual redujo sustancialmente el número de estudiantes y se pudo hacer efectivo en buena parte el objetivo frente a la equidad en la aplicación de los recursos.

### **Regresemos a los ochentas: la educación no se detiene**

Las cajas poseen el único modelo, en el cual una entidad de carácter privado, en sus consejos directivos, tienen asiento empleadores y trabajadores en idéntica proporción y con la misma capacidad decisoria. Esto ha permitido, que no solo se asegure la gobernabilidad de las mismas, dados que todos los grupos de interés en el gobierno de éstas están representados adecuadamente y tienen la misma capacidad, sino que igualmente, y en el caso de Comfenalco, ha permitido que emerja la gobernanza, pues su dirección está regida por principios de transparencia y buen gobierno corporativo, que se eleva como un ejemplo, pues del repaso de su quehacer se desprende como la construcción de consensos ha sido base de las decisiones estratégicas que han venido adoptando y cuyos frutos saltan a la vista.

En 1983 el Consejo Directivo de entonces, se adopta otra decisión trascendental para el desarrollo de la región y de los trabajadores de menores ingresos y sus familias. Con el ánimo de aumentar la oferta educativa tecnológica que le permitiera dar respuesta a las incipientes posibilidades en la ciudad para la educación superior y al tiempo darle respuesta al sector productivo a sus requerimientos de mano de obra capacitada con calidad para una ciudad con unos sectores económicos en expansión, deciden fundar lo que hoy es la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Vio en ese momento la luz el Instituto Tecnológico Comfenalco con cuatro programas que funcionaba en las aulas de la Ciudadela Escolar que en las noches quedaban sin uso. Veintinueve años después, convertida en institución universitaria, con una amplia oferta de programas y más de 11.000 estudiantes contribuye a cumplir el sueño de tener un sistema del sistema de educación que va desde 0 años hasta posgrados y que sirvió de ejemplo para que la ley dispusiera en la norma lo que los hechos mostraban en la realidad.

Esta apuesta por la educación, alcanzado por los niveles superiores, le ha significado a la Caja el reconocimiento genuino por parte de la región y el país, y que ha comenzado a ser imitado por otras Cajas.

¿Y qué entre la educación media y la superior? Cedesarrollo cerrando el ciclo.

Figura 5.



Fuente: Comfenalco.

Figura 6.



Fuente: Comfenalco.

Comfenalco Cartagena venía prestando servicios de formación para la empleabilidad, proceso que se reforzó con la puesta en marcha de CEDESARROLLO, centro de formación para el trabajo y el desarrollo humano, institución que se encuentra certificada ISO 9000:2008 bajo las normas NTC 5555, NTC 5581, NTC 5666. En el 2012 fue puesto al servicio de la comunidad el más moderno edificio para fines académicos que significó una inversión de \$26.000.000.000 en infraestructura más otra importante suma en dotación.

Cierra el ciclo con formación de calidad y en condiciones de accesibilidad para la población de menos ingresos: para infantes, para niños, para jóvenes, los que van a la universidad, para los que nunca pudieron ir. Para los que trabajan y los que no. Para los cesantes. Para los deportistas, para los músicos, para los técnicos.

### **Momentos difíciles: nunca faltan**

Los recursos de la Caja fueron esencialmente y por mucho tiempo, los derivados del cuatro por ciento de la nómina, y unos pocos provenientes de los porcentajes no subsidiados de los servicios de salud, educación y algo por concepto de administrar el recaudo de la parafiscalidad nacional, esto último hasta que entró a regir el sistema de planilla única PILA.

Comfenalco tuvo además, como otras Cajas del país, una incursión que resultó poco afortunada en el denominado mercadeo social, que le significó unas pérdidas económicas importantes y una disminución en su apreciación reputacional la cual a su vez se vio morigerada gracias al valioso y reconocido esfuerzo que en materia educativa había venido realizando.

En efecto, esta área de acción, si bien externamente le significó a la Caja más presencia ante la comunidad, resultó no ser favorable a su desempeño financiero global. Esto se debió principalmente a dos cosas, una la viabilidad económica debido a las pérdidas acumuladas por años y la otra fue porque se consideraba que estaba siendo competencia para sus mismos afiliados, con el aditivo de que la ausencia de los controles, más la carencia del conocimiento profundo requerido para operar un negocio muy distinto lleno de detalles a lo suyo (Retail=Details), donde la utilidad es de muy bajo margen sobre ventas, estaba llevando a la Caja a un momento de debilidad financiera y debilitación de su reconocimiento con el empresariado afiliado porque el crecimiento del problema y su manejo no estuvo exento de comentarios negativos. Finalmente se dispuso el cierre de la actividad en 1998.

Las pérdidas de dicha actividad comenzaron a enjugarse y finalmente en el 2003, luego de varios años con capital de trabajo negativo, los Estados Financieros enseñaban que la Caja tenía un superávit de 339 millones de pesos y un patrimonio 39.555 millones. La decisión de abrir este, es bueno tenerlos presente, fue una acción generalizada que

tuvieron las cajas de prestar el servicio de mercadeo masivo, como una acción más de servicio a la comunidad de afiliados.

### **LA SALUD: SERVICIO QUE ENFERMÓ**

Colombia en su afán por cumplir con las previsiones de la Constitución y la ley referida a la cobertura universal en la prestación de los servicios de salud y dado los buenos antecedentes de éstas en la prestación de servicios sociales, entre ellas Comfenalco, que desde 1965 inició la prestación de los mismos a sus afiliados, permitió que éstas también administraran el régimen subsidiado. A pesar de que sus afiliados pertenecen al régimen contributivo, las cajas podían ofrecer y prestar estos servicios en decisión libre e independiente, sustentados en la ley. El Gobierno expidió uno de los muchos decretos del malogrado sistema de salud nacional que obligaba tener un mínimo de afiliados para poder continuar operando. Como la Caja no los tenía, se unió temporalmente con Comfamiliar. Pero poco tiempo después, el Consejo Directivo decidió no continuar con la unidad de negocio y la cedería a la otra Caja. Las condiciones del sistema general de salud en el país, indicaban que era lo más aconsejable abandonar esos predios. Vale señalar que la Caja tenía una IPS que no solo cumplía muy bien su misión, sino que era rentable y reconocida en la ciudad, la cual tuvo que transformarse cuando la Ley 100 y sus sucesivos decretos lo impusieron.

Figura 7.



Fuente: Foto Cortesía Comfenalco.

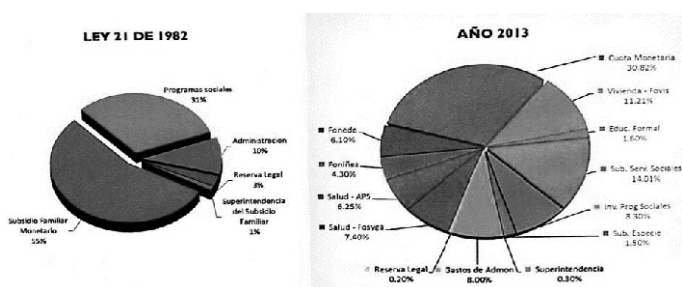
### **EL ESPLENDOR Y LAS AMENAZAS, ¿FUTURO PROMISORIO?**

Afrontar las situaciones derivadas de estos servicios y sus consecuencias, significó un sacrificio en otras áreas de acción. Fueron unas épocas difíciles. Pero años después estas consecuencias ya son historia y es así como en el 2012, la Caja tuvo un remanente

de \$13.721.645 millones y un patrimonio de \$156.254.834 millones de pesos. Dicho de otra manera, en 10 años aumentó 40 veces el superávit y el patrimonio se quintuplicó. “Quince años después “Comfenalco Cartagena se caracterizó por su crecimiento en aportes, trabajadores y empresas afiliadas así como en sus proyectos recreativos y empresariales. En Aporte crecimos un 22.9%, en comparación con el 2011, en lo que respecta a empresas afiliadas aumentamos de 8.574 a 9.822 lo que representó un 14,6% de crecimiento. Los trabajadores afiliados en el 2011 eran 135.448 y este año contamos con 152.054 que significa un 12,3%”<sup>5</sup>, expresa el Director de la Caja Ricardo Segovia Brid a los miembros de la asamblea.

La economía del departamento de Bolívar y en especial Cartagena ha tenido un auge importante en los últimos años. Inversiones en los sectores petroquímico, turismo, construcción y comercio, han tenido consecuencias valiosas en el empleo formal de manera significativa y la Caja adoptó decisiones coherentes y consistentes que la tiene hoy frente a un nuevo esplendor, y todo sin perjuicio de las crecientes amenazas del sistema por parte de la ley, que podemos apreciar en la siguiente figura.

Figura 8.



Fuente: Asocajas.

Tabla 3. Créditos desembolsados por línea.

LINEA DE CREDITO	2011		2012	
	No	Valor	No	Valor
<b>LIBRE INVERSION</b>	67,291	\$20,452,851,089	76,531	\$ 24,389,981,843
<b>VIVIENDA</b>	9	\$62,810,891	4	\$41,225,000
<b>EDUCACION</b>	58	\$159,097,252	76	\$139,700,243

Fuente: Comfenalco Cartagena.

<sup>5</sup> Balance Social y Financiero 2012, Comfenalco.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

La Caja no ha dejado de crecer en los últimos años, tanto en aportes, trabajadores y empresas afiliadas así como en sus proyectos. En el 2004 las empresas afiliadas eran 4177 trabajadores afiliados eran 41.062.<sup>6</sup> A 2012 son 9,822 empresas y trabajadores 152,054. La profundización de los servicios al crédito social, directamente y a través de la compra de la financiera FINAMERICA están permeando a un amplio sector de la comunidad.

Tabla 4. Créditos vigentes por línea.

LINEA DE CRÉDITO	2011		2012	
	No	Valor	No	Valor
<b>LIBRE</b>				
<b>INVERSIÓN</b>	20,128	\$18,289,819,849	21,854	\$21,749,077,203
<b>VIVIENDA</b>	21	\$99,508,444	18	\$95,524,072
<b>EDUCACIÓN</b>	62	\$144,777,837	80	\$171,208,622
<b>CUPOCREDITOS</b>	16,480	\$7,855,536,520	19,728	\$7,878,640,227
<b>TOTAL</b>	<b>36,781</b>	<b>\$26,389,642,650</b>	<b>41,680</b>	<b>\$29,894,450,124</b>

Fuente: Comfenalco Cartagena.

De otra parte, la decisión de una alianza con Cafam, para la construcción de un centro recreacional y turístico ubicado en el mismo espacio que ocupa el anterior, y que entrará pronto en servicio, alianza que generará importantes ingresos adicionales provenientes de una actividad diferente a las que hoy contempla y profesionalmente realizada, aprovechando el sitio turístico que la plaza de Cartagena, primer destino turístico del país, significa más el flujo de tráfico garantizado de personas desde interior del país para este fin, aparte del uso que los afiliados locales también le darán a estas nuevas instalaciones, se establece como una oportunidad propicia de negocios; la administración de proyectos de vivienda para la población afiliada, la continuación de los servicios de crédito y Cedesarrollo, parecen ser demostrativos que la Caja ha tomado un camino con un futuro promisorio.

Figura 9.



Fuente: Comfenalco.

<sup>6</sup> Gestión social y financiera 2004, Comfenalco.

## **Y LA MÚSICA...**

Señalaba el reformador Martin Lutero que “En la tierra nada se presta tanto para alegrar al melancólico, para entristecer al alegre, para infundir coraje a los que desesperan, para enorgullecer al humilde y debilitar la envidia y el odio, como la Música”.

Hoy la Caja se distingue de lejos como un referente cultural de la región, el país e internacionalmente, con una apuesta que en pocos años ha dado frutos históricos: la música. Hoy tiene una orquesta filarmónica con jóvenes que han sido becados internacionalmente y que han salido al exterior y dentro del país mismo. El más importante hito de esta joven orquesta, fue el acompañamiento al gran tenor español Plácido Domingo, aclamado por la crítica como el mejor del mundo, en el concierto que dio en la ciudad de Catrtagena en el 2009. La decisión de crear y establecer a la orquesta sinfónica y en general profundizar el área musical, es una en la cual se reconoce enorme valor por la capacidad indiscutible que ella defiende al proceso formativo y por ende a su capacidad transformadora de la sociedad.

## **PREGUNTAS DE REFLEXIÓN**

1. ¿COMFENALCO logrará alcanzar esos objetivos que desea hacer realidad?
2. ¿Realmente las alianzas estratégicas y proyectos podrán impactar y contribuir positivamente al mejoramiento de sus servicios a la comunidad?
3. ¿Sus proyectos van encaminados a las necesidades del afiliado?

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

COMFENALCO se mantiene trabajando en los proyectos que considera beneficiosos para la comunidad, al igual que su calidad de vida, brindando subsidios de hogar a las familias y zonas recreativas, además, en su portafolio de servicios, se encuentra apoyando el lado cultural de la humanidad, como es el caso de la música,

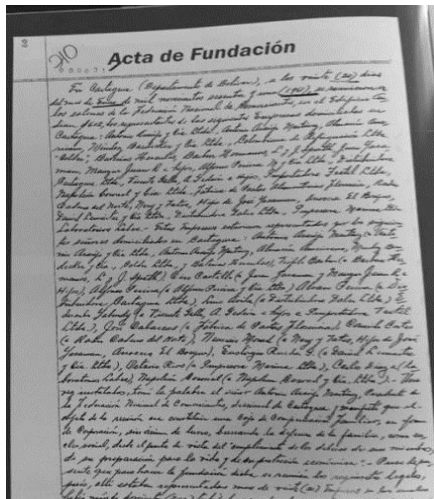
Por otro lado, se aprecia que la caja se mantiene en constante crecimiento año por año, señal que indica que se está presentando una buena gestión y está siendo solicitado cada vez más por los usuarios (como indican las tablas en donde señalan el uso de créditos en línea)

Definitivamente se aprecia un futuro prometedor para COMFENALCO, y grandes expectativas en el desarrollo de proyectos y continuas alianzas que sigue conformando.



## ANEXOS

Anexo 1. Acta de fundación.



Anexo 2. Primera sede de Comfenalco, foto archivo Fenalco Bolívar.



## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.comfenalco.com/>  
<http://www.businesscol.com/empresarial/sistemfin/cajascomp>.



# Capítulo 5

## GESTIÓN ESTRATÉGICA EN PROGRAMAS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS: CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Por:

**Patricia Velázquez Rodríguez<sup>1</sup>**

**Viviana Londoño Moreno<sup>1</sup>**

**Jorge Del-Río-Cortina<sup>2</sup>**

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Tecnológica de Bolívar

---

<sup>1</sup>MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

<sup>2</sup>Estudiante de Doctorado en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.



## **RESUMEN**

En décadas pasadas la concentración de universidades se encontraba en ciudades principales, específicamente en regiones internas del país, por lo que los estudiantes para completar su perfil profesional se desplazaban a estas regiones mencionadas. El crecimiento y desarrollo del país a través de los años hizo posible impulsar los diferentes sectores del país, entre esos el sector educativo, este hecho fomentó la creación de más instituciones educativas, he allí cuando entró a jugar la Universidad Tecnológica de Bolívar (en ese entonces Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar – CUTB – a sus inicios) siendo uno de los ejemplares de la región de Bolívar en ofrecer ofertas educativas que permitió poner al alcance la formación profesional, convirtiéndose desde su fundación hasta la actualidad como un centro de educación de alta calidad al servicio de la comunidad cartagenera y sus vecindades.

**Palabras clave:** Técnicos, tecnológicos, gestión, Universidad Tecnológica de Bolívar.

## **TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR UNIVERSITY AND HIS SCHOOL OF TECHNICAL STUDIES AND TECHNOLOGY: A SUCCESSFUL MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

In past decades the concentration of universities were in major cities , specifically in internal regions of the country , so students to complete their qualifications were traveling to these regions mentioned . The growth and development of the country through the years made it possible to boost the various sectors, among these the education sector, this fact encouraged the creation of more educational institutions , I there when he came to play the Technological University of Bolivar (in that then Bolivar Technological University Corporation - BTUC - to the beginning) remains one of the copies of the Bolivar region provide educational offerings that allow making available training , turning from its founding until today as a center of high education quality serving the community and its neighborhoods Cartaginense.

**Key words:** Technician, techonological, Tecnologica de Bolivar University.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias que demandan al mundo han permitido que las naciones se preocupen cada vez más por una buena educación de los estudiantes para hacer frente a los nuevos desafíos que el mundo, ya globalizado presenta. Estos nuevos fenómenos han permitido que los centros de educación y formación se esmeren por generar cada vez más una educación con mayor calidad para alcanzar la excelencia y tener una comunidad cada vez mejor preparada para la complejidad del mundo, como la agilidad en la adaptación de las nuevas cosas, la comprensión de ellas y la investigación, una fuerte temática que se trabaja en la actualidad que de una u otra manera, es una contribución al rápido avance y desarrollo de las cosas.

La Universidad Tecnológica de Bolívar posee un claro concepto frente a las demandas que el mundo globalizado exige de un profesional, por lo que este centro educativo se ha propuesto a brindar esas preparaciones para la comunidad, que están siendo considerados como una necesidad para que las personas puedan defenderse frente a las exigencias que depara el mundo.

En este caso de estudio se dará a conocer el proceso de crecimiento y mejoramiento de las capacidades de enseñanza y servicios de calidad que ofrece la UTB y además los resultados que ha mostrado debido a su buena gestión

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR: 43 AÑOS DE HISTORIA EN LA FORMACIÓN DEL MEJOR TALENTO HUMANO, UNA APUESTA A LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA**

Según la Serie Institucional, La Historia de la UTB, por María Teresa Ripoll E, primera edición, abril de 2011.

A principios de los años sesenta, las universidades oficiales del Caribe colombiano, ubicadas en las capitales departamentales, dominaban la oferta de estudios de educación superior. En Cartagena, las alternativas de estudio de los bachilleres eran la Universidad de Cartagena (fundada en 1827) y la Escuela Naval de Cadetes (1935); en Barranquilla las alternativas eran la Universidad del Atlántico (1946) y tres universidades privadas: la Universidad Libre (1956), la Fundación Universidad del Norte (1966) y la Autónoma del Caribe (1967); en Montería, la Universidad de Córdoba (1962); en Santa Marta, la Tecnológica del Magdalena (reestablecida en 1965). Los bachilleres costeños de las clases media y alta acostumbraban a desplazarse a Bogotá, Medellín o Cali para completar su formación profesional, pues allí se concentraba un mayor número de instituciones de educación superior de carácter privado y público con licencia de funcionamiento. Estas sumaban ciento diecinueve (incluyendo las seccionales), de las cuales treinta y nueve estaban ubicadas en Bogotá, quince en Medellín, nueve en Cali,

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

seguidas por Barranquilla y Cartagena, con seis cada una.

Las universidades privadas de Bogotá, a finales de la década del sesenta, ya acaparaban una alta concentración de la población estudiantil de todo el país, como muestran los porcentajes en la tabla 1.

Tabla 1. Ubicación y número de las universidades privadas en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, población estudiantil por ciudad y porcentaje en relación con el total de la población - 1971

Ubicación	No. de universidades privadas	Población estudiantil	% del total de la población
Bogotá	14	29.175	76
Medellín	4	7.700	17
Barranquilla	2	608	1.6
Cali	2	2.130	5.5

Fuente: Luis Carlos Galán, Sesión del Senado del día 14 de diciembre de 1971. La Crisis de la educación 1970-1972, p. 247

De esta manera, la concentración de universidades privadas en Bogotá y en menor grado en Medellín, hacía que estas ciudades albergaran un alto porcentaje de la población estudiantil del país, produciéndose lo que Luis Carlos Galán llamaba «la fuga de cerebros interna», por movilizar el personal más calificado y de mayor capacidad económica de las regiones hacia estos centros de estudio.

Esta «fuga de cerebros» puede observarse en la tabla 2, en el que se indica el porcentaje de población regional con respecto al total nacional y los porcentajes de cupos universitarios ofrecidos en las distintas regiones con relación al porcentaje total de cupos del país:

Tabla 2. La Fuga de Cerebros Interna, 1970.

Región	% de población del total nacional	% del total de cupos universitarios
Caribe colombiano	21	6
Chocó	17	14.3
Bogotá y Cundinamarca	16.7	55.0
Valle, Cauca, Nariño	15.5	6.9
Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima	14	7.5
Santanderes y Boyacá	16	6.5

Fuente: Luis Carlos Galán., op.cit., pp.243-244.

Estas cifras nos indican el desbalance entre las regiones: la Costa Caribe, con el 21% del total de la población nacional, sólo captaba el 6% de cupos universitarios, mientras Bogotá y Cundinamarca, con un menor número de habitantes, captaban más de la mitad del total de la población estudiantil del país.

Fue en este contexto en el que un grupo de jóvenes oriundos del departamento de Bolívar se planteó la necesidad de fundar una universidad privada en Cartagena, la primera en la ciudad, como una alternativa distinta a las existentes, que ofreciera programas diferentes y en condiciones de estabilidad académica. Estos jóvenes en el pasado inmediato habían vivido personalmente los efectos de la crisis universitaria, pues el centro educativo en el que adelantaban su formación profesional, en la ciudad de Cali, había sido clausurado”.

Por las motivaciones anteriores, se funda el 5 de agosto de 1970, la Universidad Tecnológica de Bolívar, como una corporación universitaria sin ánimo de lucro e inicia labores académicas el 3 de marzo de 1971 con cuatro programas profesionales universitarios en jornada nocturna: Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y Economía, los cuales tenían como objetivo suplir la demanda laboral de profesionales existentes en ese momento. Los alumnos matriculados en esos primeros años eran en su mayoría trabajadores diurnos de la zona de Mamonal, quienes tuvieron la oportunidad de completar su educación universitaria.

## **LA VINCULACIÓN DE LOS GREMIOS ECONÓMICOS: UN ESPALDARAZO DE LA CIUDAD AL PROYECTO EDUCATIVO**

En 1975 se marca como un hito, el ingreso de los gremios económicos de Cartagena como miembros Corporados de la Universidad: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI; Cámara de Comercio de Cartagena; Cámara Colombiana de la Construcción - CAMACOL; Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI; Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO. Esta vinculación de los gremios se da en un momento de inestabilidad y crisis financiera por la que atravesaba la institución en esa época, lo cual es fundamental en la historia de la institución, por cuanto deja de pertenecer a un grupo de personas naturales con intereses particulares, a responder a las necesidades del sector productivo de la ciudad, a través de los gremios.

## **EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD**

Una vez aprobado el ingreso de representantes de los gremios económicos en el Consejo Superior de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar - CUTB, asume la Rectoría de la Universidad el capitán Luis Enrique Borja Barón, quien se



hallaba a finales de 1976 recientemente jubilado de la Armada, el cual se posesionó el 3 de febrero de 1977 y trabajó arduamente durante los siguientes años en estrategias para solventar la crisis financiera y jurídica de ese entonces.

### **Ampliación de la oferta educativa**

En 1986 se proyecta la reafirmación e inicio de la expansión, con la adquisición de la primera parte del terreno del Campus Tecnológico ubicado en el barrio Ternera, donde se construyen los primeros laboratorios y espacios deportivos, se aumenta la oferta educativa de pregrado y se abren los primeros programas de posgrado en Ingeniería Ambiental y Finanzas en convenio con la Pontificia Universidad Bolivariana y EAFIT de Medellín.

### **Transformación tecnológica e inicio de los procesos de internacionalización**

Hacia el año de 1992, la Universidad inicia su proceso de transformación tecnológica implementando su primera plataforma informática para el registro de información académica y administrativa; se inició entonces el proyecto de construcción del Campus Tecnológico y comenzaron los primeros esfuerzos en educación virtual, internacionalización, intercambios docentes y se dieron los primeros pasos en la realización de proyectos de asesoría y consultoría.

### **Programa de Tecnología en Sistemas: Un nuevo perfil de formación**

En el año 1993 el Ministerio de Educación Nacional – MEN aprobó el programa de Tecnología en Sistemas, convirtiéndose en la primera incursión de la Universidad en este tipo de modalidades, en ese entonces este programa estaba adscrito a la Facultad de Ingeniería.

El programa de Tecnología en Sistemas, surge para dar respuesta a las necesidades de mano de obra calificada, detectadas en el sector empresarial en el ámbito nacional, regional y local. Esto ratifica el compromiso de la Universidad por satisfacer las necesidades de los diferentes sectores económicos, con un programa pertinente y de calidad.

### **Un modelo de gestión hacia el mejoramiento**

La perspectiva y orientación institucional ha estado enfocada a la consolidación de rasgos de calidad y es por ello que en el año 1997 se iniciaron los procesos de

autoevaluación de varios programas con fines de acreditación, obteniéndose: En el año 2000 la Acreditación del Programa de Ingeniería Industrial (La acreditación es el reconocimiento que otorga el Ministerio de Educación Nacional a los programas que cumplen con estándares de alta calidad). En el año 2001 se reformaron los Estatutos Generales con el propósito de ampliar la participación de los estudiantes, profesores y egresados en los órganos colegiados y se reformularon los objetivos de la institución, con miras a consolidar el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).

En el año 2002 se reafirmó la vocación empresarial y su proyección internacional, se plantea un nuevo modelo de gestión con una estructura orgánica acorde, se rediseñan los currículos (Plan de Estudios), dándoles una mayor flexibilidad e interdisciplinariedad en beneficio de los estudiantes y se logró el fortalecimiento de un cuerpo docente con formación avanzada, dedicación exclusiva y presencia activa en la comunidad académica, el diseño y ejecución de un programa de formación y desarrollo profesoral encaminado a mejorar el perfil de los docentes, se diversificaron las fuentes de ingreso por el crecimiento de una oferta de posgrados, de extensión y de investigación como condición para la consolidación financiera institucional, y se amplió la cobertura dando oportunidad a los más capaces sin distinción de estrato social ni económico.

La Universidad siempre ha estado comprometida con el desarrollo de la región y es consiente que el acceso a la educación superior es una de las estrategias más efectivas para reducir la desigualdad y disminuir los niveles de pobreza, por eso desde el año 2002, ha venido trabajando en programas para atraer jóvenes talentos, independientemente de su estrato socio económico, es así como decide crear el Premio a la Excelencia y Talento Caribe en el año 2002 (Programa de becas hasta del 100% del valor de la matrícula a jóvenes talentosos de estratos socioeconómicos 1,2 y 3 de la Costa Caribe Colombiana), cuyos primeros estudiantes beneficiados iniciaron su primera cohorte en el 2003.

La investigación de calidad para dar soluciones a los problemas del entorno han sido de las preocupaciones de la Universidad, pues reconoce la ubicación estratégica privilegiada al estar enlazada estructuralmente con los gremios productivos más importantes de la Región, por ello en el año 2013, se insertó en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación SNCTI (Son los actores que se encargan de la producción, uso y difusión del conocimiento) con el registro de 11 grupos de investigación en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), y como resultado de todos estos logros, el 28 de noviembre de 2003 se obtuvo el reconocimiento como Universidad, otorgado por el MEN (Ministerio de Educación Nacional).

## **Hacia una Universidad de Alta Calidad**

El reconocimiento de la identidad universitaria se constituyó en el puntal para cimentar las bases de la nueva UTB; a partir de entonces se declaró el Quinquenio de la Investigación (2004 – 2008), con la aplicación de cinco estrategias que le permitieron una mayor competitividad, estas fueron: Una dirección y organización horizontal, flexible y participativa que privilegió a la academia, el fortalecimiento de la investigación, la diversificación de las fuentes de financiación, una política de desarrollo profesoral enfocada a la investigación y a las publicaciones, una transformación de la cultura institucional hacia el servicio y la calidad.

Así mismo, se fue garantizando el cumplimiento de estándares de calidad de sus programas académicos con la obtención de los registros calificados de todos los programas de pregrado, la acreditación de alta calidad de cinco programas adicionales, entre ellos el programa de Tecnología en Sistemas y la reacreditación de Ingeniería Industrial, condiciones que facilitaron el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y que llevó a la formulación del nuevo plan al 2014.

En el año 2005, la Universidad consecuente con su responsabilidad social, asumió la operación de los Centros Regionales de Educación Superior – CERES, los cuales nacen de una alianza entre el Gobierno Nacional, la sociedad civil y la academia. La Universidad, actúa como operadora (Los CERES es una estrategia del Gobierno Nacional para la desconcentración de la oferta y ampliación de la cobertura para llevar Educación Superior a lugares apartados de las cabeceras municipales en todo el país. Este programa se concibe como una alianza en la que participan el Gobierno Nacional, departamental y local, la sociedad civil, el sector productivo y la academia. El gobierno nacional actúa como promotor y facilitador, aporta recursos para la adecuación de infraestructura y promueve el uso de las nuevas tecnologías de la información, de igual manera los gobiernos locales y departamentales, la sociedad civil y el sector productivo apoyan con proyectos de acuerdo con sus requerimientos y la academia ofrece programas de calidad que pone al servicio y desarrollo de la región).

La UTB inició esta coordinación a través de los CERES localizados en los municipios de Bolívar (Turbaco, Simití y Talaigua Nuevo), que le permitieron extender el programa de Tecnología de Sistemas a esas regiones.

En el 2006, la Universidad concluye el Plan de Desarrollo 2002 – 2006 destacándose entre sus resultados el posicionamiento a nivel regional de sus egresados.

El año 2007, da el inicio al Plan de Desarrollo Estratégico y Prospectivo al 2014, dentro de sus apuestas, resalta la presencia de la Universidad en la sociedad, para la consolidación de una comunidad académica crítica y con capacidad para responder con rigor, oportunidad y pertinencia social a los problemas locales, regionales y nacionales.

En este mismo año, el Consejo Nacional de Acreditación – CNA, dio vía libre a la UTB, para iniciar el proceso de acreditación institucional, después de haber alcanzado significativos logros con resultados evidentes tanto en el ámbito académico como administrativo, cuyos esfuerzos se ven materializados en un núcleo profesoral fortalecido, importantes avances en la producción científica de profesores, el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica y programas de becas y estímulos para atraer y retener el mejor talento humano de la ciudad y la región.

En el 2008, se realizó el proceso de autoevaluación orientado a la acreditación institucional; se logró el 100% de los registros calificados de los programas de posgrado; se dio inicio a la primera cohorte de una maestría en investigación propia, como fue la Maestría en Ingeniería; se amplió la oferta de posgrado con nuevas especializaciones y maestrías; se culminó el Quinquenio de la Investigación con la consolidación del sistema de investigaciones y se firmó el convenio con INCAE BUSINESS SCHOOL, red de universidades de excelencia; como parte de la proyección social, la universidad inició su presencia en 3 nuevos CERES en Cartagena; se obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2000 (ISO: Organización Internacional de Estandarización, norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios) para los procesos de la Vicerrectoría Administrativa y el sistema de Bibliotecas; se obtuvo, por parte del MEN, la aprobación del proyecto para acceder a los recursos de la línea de crédito para el fomento de la Educación Superior para financiar la primera etapa del plan maestro de infraestructura física de la universidad al 2033 y modernización de la infraestructura existente.

Entre el 2009 y 2010 la Universidad siguió fortaleciendo la oferta de programas de maestrías y la consolidación de la investigación con el escalonamiento (Estándares de calificación de grupos establecido por Colciencias que mide la calidad de los grupos de investigación), del 100% del total de los grupos existentes a 2010 (11 grupos de investigación), el 73% en la máximas categorías A1, A y B; se incrementó la productividad intelectual de los profesores mediante un programa de formación avanzada de su cuerpo profesoral principalmente en maestrías, doctorados, posdoctorado y la asignación de recursos para la investigación, el mejoramiento de los laboratorios y los recursos bibliográficos.

Finalmente, después de todos los logros que la universidad consolidó a través de sus cuarenta y tres años de existencia, en febrero de 2011 el Ministerio de Educación Nacional otorgó la Acreditación Institucional, como reconocimiento a su alta calidad, que posiciona a la UTB como un proyecto educativo de excelencia, competitiva, internacional, innovador, empresarial, con una investigación orientada a brindar soluciones para el desarrollo regional y con una clara responsabilidad social. UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA

En el 2007, el Consejo Superior de la Universidad Tecnológica de Bolívar, después de analizar los logros alcanzados con el re-direccionamiento estratégico 2002 - 2006, decidió incluir dentro de su Plan de Desarrollo al 2014 una nueva oferta de formación técnica y tecnológica que le permitiera los siguientes objetivos: ampliar la cobertura de su población estudiantil, participar en el mercado de una forma agresiva, ser el aliado del Sector Productivo a través de la formación del personal calificado en las áreas competitivas de la región y por ende contribuir con el desarrollo de la región. En este sentido se propuso diversificar su oferta educativa con nuevos programas.

### LANUEVA OFERTA

Entre los años 2009 y 2010 el Ministerio de Educación dio aprobación a 19 programas nuevos técnicos y tecnológicos, 50% en modalidad virtual, 100% formulados por competencias y con un modelo de articulación que se inicia desde la media técnica, pasando por la técnica profesional a la tecnología y en el corto plazo al grado de profesional, programas que son desarrollados en su mayoría a través de los Centros Regionales de Educación Superior – CERES.

La introducción de la formación técnica y tecnológica en la UTB se hace por las siguientes motivaciones:

- La región presenta altos índices de pobreza unidos a una baja cobertura de la educación superior, lo cual se constituye en una oportunidad para la UTB de contribuir con el desarrollo de la región en programas de calidad que permitan una salida laboral temprana y que son altamente demandados por el sector productivo. Esto refuerza el compromiso de la universidad desde su creación en dar respuesta a las necesidades del entorno, necesidad que es identificada a través de la lectura de los planes de competitividad de la región, de Cartagena y de Bolívar.
- Atender la demanda laboral acorde con la dinámica regional y de oportunidades de crecimiento económico, tecnológico y social, donde se visualizaban un grupo de proyectos de desarrollo de la ciudad y la región, entre ellos (Revista Semana: “La hora del Caribe”, suplemento especial Abril 2012 – Páginas 132 a 169).
- Planta de Oleofina (refinería) en Cartagena se estima que generará entre 5.000 y 6.000 empleos directos y 40.000 indirectos con un estimado aproximado del 30% en mano de obra de personal técnico y tecnológico.
- Proyecto de expansión de la Planta Drumond.
- Ampliación de la producción de Ferroníquel en Cerromatoso.

- Ampliación de la refinería REFICAR.
- El sistema de transporte masivo Transcaribe.
- Zona franca Parque Central. Este proyecto estima que ubicará cerca de 80 nuevas empresas y espera generar unos 8.500 nuevos empleos directos.
- El nuevo Terminal portuario multimodal Puerto Bahía. se estima una inversión de 250 millones de dólares y generará alrededor de 1.400 empleos directos
- Puerto de carbones CARARE, más de 20 megaproyectos de construcción y ciudades metropolitanas.
- Parque industrial de las Américas.
- Zona franca Parque Central que aspira ampliación de la zona franca de la candelaria, el proyecto de expansión del grupo ARGOS, TEXACO y la construcción de muelle seco entre otros.
- Aprovechamiento de la política gubernamental para el aumento de la cobertura de la educación superior, especialmente a nivel técnico y tecnológico. Para lo cual el Ministerio de Educación Nacional, adelantó acciones para fomentar la formación del recurso humano en programas que respondieran a las necesidades de los sectores productivos y estratégicos para el país, entre las que se enumeran las convocatorias para el fortalecimiento de los programas técnicos y tecnológicos en las que el gobierno apoyó la creación de programas por ciclos propedéuticos, en modalidades presenciales o virtuales, el programa de centros regionales de educación superior - CERES, entre otras.

Algunas de las metas planteadas por el gobierno son en su documento Visión 2019 están establecidas en las tablas 3 y 4:

Tabla 3. Cobertura de la Educación Superior en Colombia.

<b>Cobertura de educación superior</b>	<b>2005</b>	<b>Meta a 2019</b>
Total	24,30%	50%
Universitaria	18,30%	20%
T y T	6,30%	30%

Fuente: Visión Colombia 2019.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Tabla 4. Composición de la matrícula en la Instituciones de Educación Superior en Colombia - IES.

Composición de la matrícula	2005	Meta a 2019
Universitaria	74%	40%
T y T	26%	60%

Fuente: Visión Colombia 2019.

Cuadro que ilustra, la composición de la matrícula en las Instituciones de Educación Superior en Colombia clasificadas en formación Universitaria y formación Técnica y Tecnológica en Colombia en el año 2005 y las metas del gobierno para el año 2019.

- Contar con programas flexibles que facilitan la implementación de las rutas de formación que articulan la educación media con la superior (técnica profesional, tecnológica y universitaria).
- Ampliar la cobertura a otras a regiones del país con programas flexibles, aprovechando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

En la tabla 5., se relacionan los programas que hacen parte de esta nueva oferta, los cuales responden de manera adecuada a las necesidades del sector productivo y a los planes de competitividad (agenda Interna de Bolívar para la productividad y la competitividad, al perfil Competitivo del departamento de Bolívar y al Plan de Competitividad de Cartagena y Bolívar 2008-2032):

Tabla 5. Programas técnicos profesionales y tecnológicos en la UTB.

Área	Nombre del programa	Nivel	Característica	Modalidad	Registro calificado
Logística	TP Logística del transporte de mercancías	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Presencial	5520 de 21 de agosto de 2009
	T en Logística del transporte internacional de mercancías	Tecnología	Ciclo propedéutico	Presencial	5521 de 21 de agosto de 2009
	TP. Operación de Almacenes y Bodegas	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Virtual	4590 de 10 de junio de 2010
	T. Logística de almacenaje e inventarios	Tecnología	Ciclo propedéutico	Virtual	4589 de 10 de junio de 2010
Turismo	TP en Operación Logística	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Virtual	2380 de 30 de abril de 2009
	T. Gestión Turística	Tecnología	Ciclo propedéutico	Virtual	2381 de 30 de abril de 2009
Contable	TP. En Contabilidad	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Virtual	4282 de 30 de junio de 2009
	T. Gestión Contable y Financiera	Tecnología	Ciclo propedéutico	Virtual	4283 de 30 de junio de 2009

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Área	Nombre del programa	Nivel	Característica	Modalidad	Registro calificado
Petroquímica - Plástica	TP Operación de Procesos Petroquímicos (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Presencial	6889 de 6 de agosto de 2010
	TP. Mantenimiento de equipos para el procesamiento del plástico (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Presencial	2638 de 16 de abril de 2010
	TP. Operación de equipos para el procesamiento del plástico (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Presencial	2641 de 16 de abril de 2010
	T. Operación de Plantas Petroquímicas	Tecnología	Ciclo propedéutico	Presencial	6890 de 6 de agosto de 2010
	T. Operación de Plantas para el procesamiento del plástico (CP)	Tecnología	Ciclo propedéutico	Presencial	2635 de 16 de abril de 2010
Agroin	TP. Procesos Agroindustriales (V) (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Virtual	9112 de 23 de noviembre de 2009

Área	Nombre del programa	Nivel	Característica	Modalidad
	T. Gestión de la Producción Agroindustrial(V)(CP)	Tecnología	Ciclo propedéutico	Virtual
	TP. Saneamiento de aguas y residuos sólidos (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Presencial
	T. Sistemas de Saneamiento ambiental(CP)	Tecnología	Ciclo propedéutico	Presencial
	TP. Manejo de Herramientas para la Sistematización de datos(V) (CP)	Técnico profesional	Ciclo propedéutico	Virtual
	T. Desarrollo de Software (V)(CP)	Tecnología	Ciclo propedéutico	Virtual
	T. En Sistemas	Tecnología	Integrado	Presencial

Fuente: Dirección de Planeación y Gestión de Calidad.

Cuadro que ilustra los diferentes programas por áreas del conocimiento y niveles de formación en modalidad virtual o presencial

### Características de la oferta

Estos programas tienen la particularidad de ser cortos, diseñados por competencias y por ciclos propedéuticos, con una salida temprana al mundo laboral, que permitieran el acceso a poblaciones de escasos recursos a través del programa CERES- Centros Regionales de Educación Nacional. Para el diseño de estos programas la Universidad conformó equipos de trabajo con la participación del sector productivo, que lograran garantizar diseños pertinentes y acordes a las necesidades manifiestas por



los sectores de logística, turismo, industria petroquímica – plástica, agroindustria (biocombustibles).

### **La Articulación**

La creación de esta nueva oferta de programas técnicos y tecnológicos pretende realizar la integración dentro de los diferentes niveles de la educación. En este sentido la universidad encontró una oportunidad y aprovechó la estrategia de diversificación concéntrica o relacional,

donde se logró ampliar el modelo de formación con apoyo de convenios con el sector productivo, el SENA y los colegios. Es decir un estudiante de la formación media de los colegios desde el grado 10 y 11 y del SENA a nivel de Educación Técnica Laboral, puede ingresar a la educación superior inicialmente al nivel Técnico Profesional, pasa al Tecnológico, continua con una formación profesional universitaria y termina con un posgrado, donde puede lograr toda la trazabilidad durante su formación. Esto ha sido una experiencia nueva para la universidad, lo cual ha permitido modificar los procesos académicos que antes del 2007 respondían principalmente a la formación del pregrado profesional universitario y el posgrado, los cuales fueron adaptados para articularlos a estos niveles.

### **La expansión Territorial**

La Universidad ofrece los programas técnicos y tecnológicos presenciales a través de los Centros Regionales de Educación Superior- CERES, que en la actualidad existen 5 en Cartagena y 11 en el departamento de Bolívar, estrategia diseñada por el gobierno nacional para llevar educación a zonas geográficamente apartadas o zonas urbano-marginales. Así mismo los programas virtuales son ofrecidos a través de la alianza con EDUPOL (Empresa de origen brasilero que en Colombia cumple la misión de llevar procesos de educación superior a todas las regiones del país, mediante convenios con instituciones de educación superior, bajo la metodología polimodal. Esta metodología combina e integra los beneficios de la educación presencial y a distancia, en la que se desarrollan sesiones de transmisión satelital a través de Centros asociados ubicados en las diferentes regiones). Con esta entidad la UTB ofrece a junio de 2013, cinco programas de tecnología, con una población total de 956 estudiantes, en 27 departamentos, 95 municipios que hacen uso de 103 centros asociados a nivel nacional.

## **CRECIMIENTO ACELERADO**

Para el 2007, la Universidad contaba con un programa de Tecnología en Sistemas creado en el año 1992 y acreditado de alta calidad. Esta experiencia de más de 20 años, facultaba a la universidad para abordar este reto importante, para lo cual constituyó un grupo de trabajo interdisciplinario para trabajar la nueva oferta educativa con el respaldo de las Facultades de Ingeniería y de Economía y Negocios.

Al finalizar el primer periodo de 2012, la universidad, con solo 2 años y medio de haber obtenido los registros calificados de estos programas, alcanzó los siguientes resultados:

### **Una facultad de estudios técnicos y tecnológicos**

La Universidad vio la necesidad de agrupar en una facultad, la coordinación y el manejo de estos programas, constituyendo junto con las facultades existentes, una nueva unidad de servicios de educación, que se encargara de orientar los procesos de formación, investigación y proyección social (de acuerdo con el Estatuto Orgánico, las Facultades agrupan los programas académicos por áreas de conocimiento afines, son claves para garantizar el liderazgo visionario en la búsqueda de ampliar la cobertura en pregrado y postgrado y desarrollar las funciones sustantivas sólidas y coherentemente, orientando la gestión hacia el fortalecimiento de la formación del estudiante de pregrado y postgrado, especialmente con políticas que desarrollen y fortalezcan la investigación. Igualmente se refuerza la estrategia institucional referente a generar un liderazgo que haga efectivo el contacto con el sector externo para conocer y analizar el quehacer empresarial y el trabajo comunitario de tal forma que se enriquezca la docencia y la investigación, y se presenten a la sociedad resultados en torno al conocimiento, la ciencia, la tecnología y la cultura).

- 19 programas técnicos y tecnológicos por ciclos propedéuticos, y un programa de tecnología de currículo integrado acreditado de alta calidad; un total de 2367 estudiantes matriculados, 98% con subsidio.
- 4606 estudiantes matriculados en programas de articulación con la media técnica (estudiantes de grado 10 y 11 de la educación media), mediante la alianza con EDUPOL.
- Un crecimiento de la población estudiantil de la oferta de programas técnicos y tecnológicos del 475%.

A 2007, el único programa a nivel tecnológico, era el programa de Tecnología en Sistemas, que contaba en esa fecha con una población estudiantil de 412 y para el 2012 la cifra del total de la oferta de programas técnicos y tecnológicos ascendió a 2367,

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

registrando un crecimiento del 475%. Aportando sobre el total de la población de pregrado de la institución el 42% y sobre el total de la población de pregrado y posgrado el 36%.

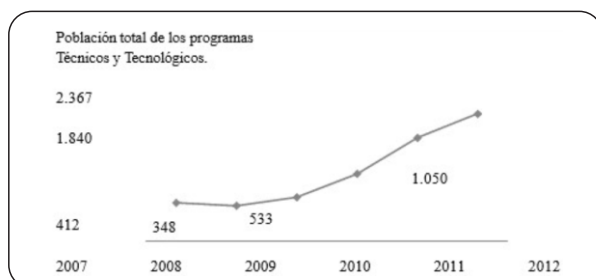
Tabla 6. Población estudiantil de los programas técnicos y tecnológicos (2007 – 2012).

Población estudiantil de los programas Técnicos y Tecnológicos	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Programas presenciales	412	348	488	708	1.112	1.451
Programas Virtuales	0	0	45	342	728	916
<b>TOTAL PROGRAMAS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS</b>	<b>412</b>	<b>348</b>	<b>533</b>	<b>1.050</b>	<b>1.840</b>	<b>2.367</b>

Fuente: Dirección y Planeación y Gestión de Calidad – Construcción de los autores.

Se ilustra el crecimiento de la población estudiantil en sus programas presenciales y virtuales entre los años 2002 y 2012.

Figura 1. Población total de los programas técnicos y tecnológicos (2007-2012).



Fuente: Dirección y Planeación y Gestión de Calidad – Construcción de los autores.

Figura 2. Participación estudiantil por tipo de programa.



Fuente: Dirección y Planeación y Gestión de Calidad – Construcción de los autores.

En la figura 2 se ilustra la participación de los programas técnicos y tecnológicos sobre el total de la población estudiantil de la UTB a 2012, donde se puede apreciar que los programas técnicos y tecnológicos representan el 36% del total de la población en el año 2012.

El impacto de los estímulos y becas de los programas técnicos y tecnológicos sobre los recursos de la UTB

Con respecto a las becas y los estímulos que son los recursos que financia el Gobierno Nacional a través de sus estrategias con el Distrito, el Departamento y el ICETEX, estas representan el 40% del total de los ingresos. Quiere decir esto, que del 100% de los ingresos brutos de estos programas, el 40% es transferido a través de los diferentes programas de becas y estímulos que se han direccionado para esta oferta académica.

En la tabla 8 se muestra como ha sido la participación de los estímulos y becas durante los últimos cinco años para los programas técnicos y tecnológicos.

Tabla 8. Participación de los estímulos y becas de los programas técnicos y tecnológicos.

Becas	2008	2009	2010	2011	2012
PART % Becas /Total Ingresos Brutos	18%	58%	43%	29%	30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Becas y estímulos de los programas técnicos y tecnológicos.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se puede observar el crecimiento en los ingresos de los programas técnicos y tecnológicos, que ha permitido que los ingresos del pregrado y el Total de los ingresos de la UTB también hayan crecido.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

En la figura 5 se muestra la evolución de los ingresos de la UTB y como los ingresos de los Programas técnicos y tecnológicos han impactado los ingresos del pregrado y el total de la institución.

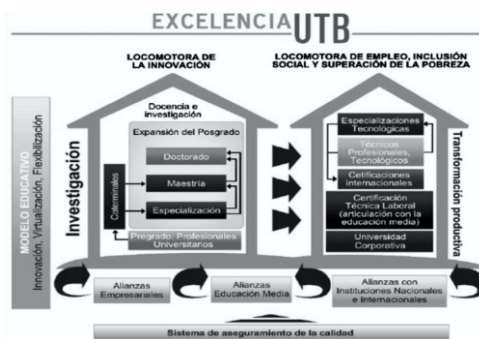
Los programas técnicos y tecnológicos registran un margen de contribución positivo y un índice de contribución en aumento. Cabe aclarar que en este análisis no tienen asignado un porcentaje de la carga fija de la universidad por lo cual su margen e índice son bastante altos.

### Visionando los programas técnicos y tecnológicos

Con este panorama de ampliación de la oferta y crecimiento acelerado, la UTB vio la necesidad de hacer una reflexión colectiva sobre el futuro de los programas técnicos y tecnológicos de cara al plan de desarrollo al 2015, el Consejo Académico aprobó la realización de un proceso de planeación estratégica y prospectivo que orientara a la Dirección General en la toma de decisiones para el desarrollo de esta nueva oferta y dimensionar el escenario de crecimiento más conveniente para los próximos años. En septiembre del 2011, el Consejo Superior aprueba el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico y Prospectivo al 2015, Más allá de la meta, consolidando la excelencia, en el que se plantean tres grandes retos para la institución y uno de ellos es referido a la consolidación de una oferta técnica y tecnológica, la cual reza:

La construcción de una visión organizacional dual (desarrollar proyecto de Universidad de Formación con Investigación que aporte al fortalecimiento de la innovación y en paralelo con una Universidad que para la transformación productiva que permita la generación de empleo, la inclusión social y la superación de la pobreza

Figura 7. Modelo de organización dual.



Fuente: Modelo de excelencia definido por la Universidad Tecnológica de Bolívar en su Plan de Desarrollo Estratégico y Prospectivo 2011 - 2015.

La UTB a través del equipo directivo designado para la realización del proceso, realizó un estudio de planeación por escenarios (Según la Dirección nacional de innovación académica de la Universidad Nacional, sede Manizales, la planeación estratégica por escenarios se origina en el supuesto que en últimas, conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de este punto de vista los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas que se pueden dar), para los programas técnicos y tecnológicos, que se basó en la metodología propuesta por Michel Godet (en su Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica), el cual se realizó en 8 etapas:

- Análisis del problema y delimitación del estudio a realizar.
- Elaboración de un diagnóstico interno y externo de la empresa.
- Identificación de las variables clave de la empresa y de su entorno con la ayuda de la herramienta MIC- MAC, (método de análisis estructural).
- Comprensión de la dinámica de los programas técnicos y tecnológicos, de su entorno, de su evolución, de sus debilidades en relación con los principales actores estratégicos. Análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos clave para el futuro empleando el método MACTOR. (Método de estrategia de los actores).
- Direccionamiento estratégico. Análisis del entorno- PESTAL (El análisis PESTAL es una herramienta que nos permite conocer el comportamiento del entorno desde sus dimensiones: política, económica, socio demográfica, tecnológica, ambiental y legal)
- Formulación de hipótesis sobre posibles escenarios.
- Evaluación de las opciones y escenarios estratégicos.
- Formulación Estratégica.

Como resultado final el grupo de trabajo reiteró la importancia y la necesidad en mantener la oferta de los programas técnicos y tecnológicos en la universidad por las siguientes razones:

- Cartagena, posee un mercado natural para estos programas, dada la composición socioeconómica de la ciudad.
- La consolidación de una formación técnica y tecnológica con calidad en la UTB, es de importancia al ser el mecanismo natural para articular la educación media con la superior y el medio por el cual se vincula activamente a la satisfacción de las necesidades del sector productivo.

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS**

- El ingreso de Colombia al TLC, demanda recursos humanos calificados en formación técnica y tecnológica por lo que es un compromiso del gobierno y de las instituciones para mejorar el perfil y competencias del egresado de manera que dé respuesta a las necesidades crecientes de los diferentes sectores.
- Los planes del gobierno en los próximos años favorecen el desarrollo y consolidación de la formación técnica y tecnológica gracias al financiamiento de la demanda, como estrategia para el aumento de la cobertura y mecanismo para superar la pobreza lo cual implica que habrá un mayor direccionamiento de los recursos de ICETEX para el financiamiento de esta educación.
- La formación técnica y tecnológica en la UTB es una oportunidad para vincularse más activamente con el desarrollo social de la región.
- Mantener el punto de equilibrio que aporta esta oferta educativa al total de la población estudiantil de la UTB y como garantía adicional un programa sostenible que con sinergias compartidas con las otras facultades en procesos, infraestructura física y optimización de recursos, le permite cubrir sus costos y generar algunos recursos adicionales.
- La posibilidad de ampliar la proyección de la UTB, con programas pertinentes y de calidad, contribuye a reforzar en el país factores de inclusión, cobertura y pertinencia.
- La posibilidad de ampliar la proyección internacional de la UTB a otros países de la región con una oferta pertinente y de calidad a través de la alianza con EDUPOL

### **Referentes de la oferta técnica y tecnológica en Colombia**

Un elemento importante, que determinó de manera especial el rumbo de los programas técnicos y tecnológicos en la UTB fue el estudio del contexto de esta oferta en el país en el marco de Universidades Acreditadas. A continuación, se presentan las principales estadísticas que aportaron elementos de análisis para la decisión de continuar ofreciendo estos programas, bajo la figura de la Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos.

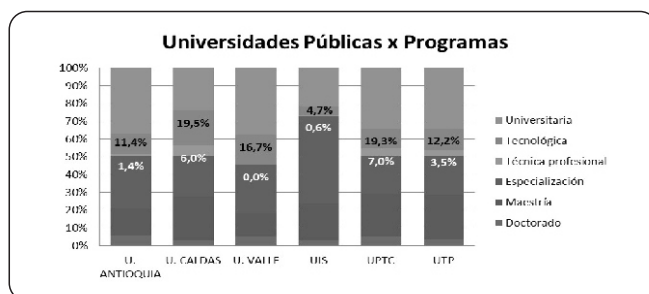
A continuación se presentan algunos indicadores de Instituciones de Educación Superior y universidades acreditadas institucionalmente tanto públicas como privadas en relación a la oferta de programas.

De las 27 Instituciones de Educación Superior – IES en el País acreditadas a 2012, 16 de ellas ofrecen programas Técnicos y Tecnológicos, correspondientes al 59%. De las 27

Instituciones de Educación Superior acreditadas, 22 son Universidades y 12 de ellas entre públicas y privadas ofrecen programas técnicos y tecnológicos.

En la gráfica 8. Se muestra la participación de los programas por universidades públicas acreditadas. La Universidad de Caldas es la que muestra una mayor participación con los programas tecnológicos con el 19,5% y técnicos profesionales con el 6%.

Figura 8. Participación de los programas por Universidades públicas acreditadas a 2012.

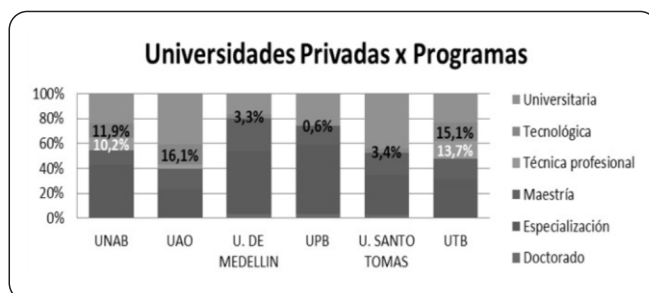


Fuente: Ministerio de Educación Nacional – Elaboración propia.

Se ilustra las universidades públicas acreditadas y la participación de la oferta de programas técnicos y tecnológicos, sobre el total de los programas que ofrece cada una de ellas.

En la figura 9 Se muestra la participación de los programas por universidades privadas acreditadas. La Universidad Tecnológica de Bolívar es la que presenta mayor participación en número de programas Tecnológicos con el 15,1% y técnicos profesionales con el 13,7%.

Figura 9. Participación de los programas por universidades privadas acreditadas a 2012.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional – Construcción por parte de las autoras.



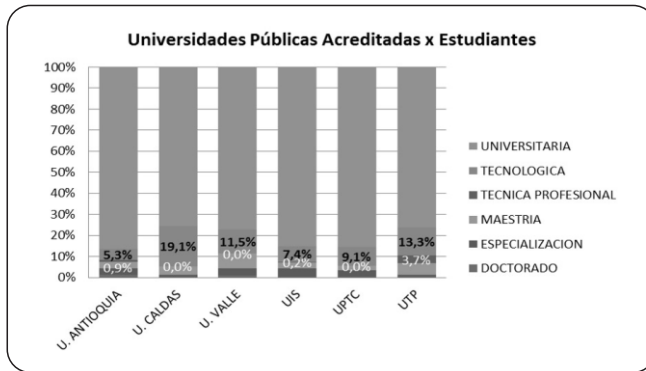
## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR SERVICIOS

Se ilustra las universidades privadas acreditadas y la participación de la oferta de programas Técnicos y tecnológicos, sobre el total de los programas que ofrece cada una de ellas.

A continuación se muestra como es la participación de la población estudiantil en programas técnicos y tecnológicos ofrecidos por universidades públicas y privadas acreditadas.

De las universidades publicas acreditadas, la Universidad de Caldas en la que registra una mayor participación de la población estudiantil en programas técnicos y tecnológicos, con un 19,12% sobre su oferta total, tal como se ilustra en la figura 10.

Figura 10. Población estudiantil de las universidades publicas acreditadas a 2012.

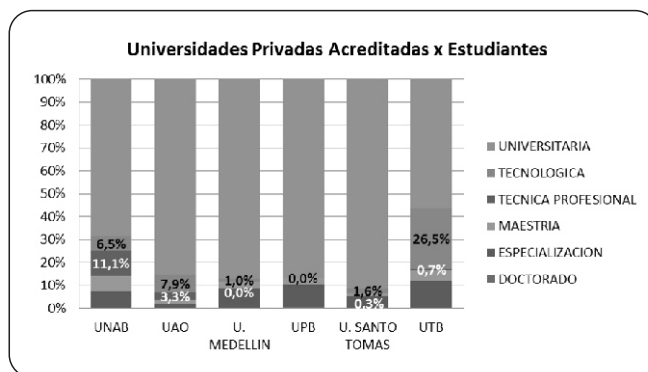


Fuente: Ministerio de Educación Nacional – Construcción por parte de las autoras.

Se ilustra las universidades públicas acreditadas y la participación de la población en programas técnicos y tecnológicos, sobre el total de la población en los diversos programas que ofrece cada una de ellas.

De las universidades privadas acreditadas, la Universidad Tecnológica de Bolívar es la que registra una mayor participación de la población estudiantil en programas técnicos y tecnológicos, con un 19,12% sobre su oferta total, tal como se ilustra en la figura

11.Figura 11. Población estudiantil de las universidades privadas acreditadas a 2012.



Fuente: Ministerio de Educación Nacional – Construcción por parte de las autoras.

Se ilustran las universidades privadas acreditadas y la participación de la población en programas técnicos y tecnológicos, sobre el total de la población en los diversos programas que ofrece cada una de ellas.

Las cifras de participación de la universidad tanto en número de programas a nivel técnico profesional y tecnológico como en participación de estudiantes en esta modalidad, motivaron a que la dirección general cuestionara su estrategia de crecimiento hacia los próximos años, debido a que hasta antes del 2009 su oferta académica estaba principalmente a nivel de los programas de pregrado profesionales universitarios y a nivel de especializaciones. Este crecimiento exitoso de alguna manera había modificado el perfil de la institución, donde la participación del programa de Tecnología en Sistemas, único en esta modalidad a 2008 era del 10% sobre el total del pregrado y a cierre del 2012 la participación de los programas técnicos y tecnológicos sobre el total del pregrado era del 42% con probabilidades de seguir creciendo. Esto de alguna manera tuvo un impacto en las actividades académicas, administrativas y de bienestar así como de sus áreas funcionales de docencia, investigación y extensión, lo cual obligó a limitar el crecimiento y focalizar la oferta de los programas hacia los de mayor demanda, para seguir con esta apuesta social con calidad sin variar significativamente su misión principal de formación de profesionales universitarios y la consolidación de programas de posgrado a nivel de maestrías y doctorados, y para el fortalecimiento de la investigación.

## **EL INICIO DE LA ESCUELA**

Solo hasta principios del año 2013, la UTB confirma su decisión de pasar de Facultad de Estudios Técnicos y Tecnológicos a la constitución de la Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos.

La Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos le da la posibilidad a la Universidad Tecnológica de Bolívar seguir creciendo con calidad y garantizar que siga siendo competitiva, de excelencia y con alto compromiso social, le permite entender que existen modelos de formación distintos entre los programas técnicos y tecnológicos y el resto de la oferta de pregrado y posgrado, que requieren procesos diferenciados y recursos acordes a los propósitos de cada una de las tipologías de formación, que obligan a hacer viva la visión organizacional dual, que por un lado se fortalezca la universidad de formación con investigación que aporte a la innovación y generación de nuevo conocimiento, con los programas de pregrado profesional universitario y posgrados, y por otro lado, la universidad para la transformación productiva que permita la generación de empleo, la inclusión social y la superación de la pobreza, posibles con el desarrollo de los programas técnicos profesionales y tecnológicos.

Por otro lado el mantener de manera organizacional la oferta de los programas técnicos y tecnológicos bajo la estructura de facultad, no permitía comprender las dimensiones específicas necesarias para la oferta de programas en esta modalidad, tanto en el ámbito académico, como administrativo y de bienestar. La tipología de los estudiantes que llegan a formarse en los programas técnicos y tecnológicos es distinta, son personas procedentes de todas la escuelas, de todos los estratos y de todos los sectores, que le da una riqueza cultural y de alguna manera amplía la visión pluralista que debe prevalecer en las universidades. Desde la perspectiva de docentes estos programas requieren de una planta de profesores con mucha experiencia en el sector productivo, que si bien no tienen la formación avanzada a nivel de magísteres y doctores, son profesores que fortalecen el relacionamiento con el sector.

Un aspecto a considerar es el valor de matrícula de los programas técnicos y tecnológicos, el cual es aproximadamente un tercio (1/3) del resto de los programas, es por ello que el mantenerlos bajo la estructura de facultad, requería tener la estructura organizacional, los reglamentos y escalas salariales iguales al resto de las facultades que soportaban los programas profesionales universitarios y posgrados, es por ello que la institución identificó que la única forma de continuar con esta oferta y hacerla sostenible en el tiempo era a través de la una unidad de negocio que además fuese sostenible: La Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos, es así como se aprueba a principios del año 2013 esta estructura organizacional, la cual se legitima a través de las instancias formales de gobierno universitario.

De este modo se define la misión de la escuela: “formación de jóvenes competitivos para

el sector laboral, mediante un modelo educativo flexible e integrador, con una oferta de programas técnicos y tecnológicos de pregrado y especializaciones tecnológicas de alta calidad acordes a los requerimientos de la región”.

### **ESCUELA DE ESTUDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS: UNA OFERTA CON CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD**

A través de la Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos, la universidad, ratifica su compromiso social y es consiente que el desarrollo y la expansión territorial son posibles con una oferta educativa de formación para la transformación productiva con programas técnicos y tecnológicos pertinentes y acordes con las necesidades del sector empresarial, apoyadas con políticas encaminadas a lograr el acceso a la educación superior de la población de bajos estratos.

El ofrecimiento de estos programas y el crecimiento de la población estudiantil matriculada en ellos, presenta un dilema por resolver dado el contexto en que se mueve la formación técnica y tecnológica. Para el mejoramiento de la calidad y posicionamiento de la Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos las siguientes son las estrategias definidas para el desarrollo a futuro de estos programa en el marco de una Escuela de Estudios Técnicos y Tecnológicos que permitan seguir creciendo con calidad y como una unidad de negocio sostenible.

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

- Focalizar la oferta de los programas hacia los de mayor demanda como son los del área petroquímica, logística del transporte, Contable y Sistemas.
- Monitorear permanentemente las tendencias y comportamiento del mercado laboral.
- Replantear las estrategias de mercadeo enfocándolas a un público objetivo que no dependa tanto de los subsidios. Al 2013, el 89% reciben el 25% de subsidio de la UTB por pertenecer a la estrategia CERES, al 2017 se debe haber disminuido la población subsidiada al 50%, mediante estas nuevas estrategias.
- La universidad debe fortalecer las rutas de formación que se ofrecen a los aspirantes, de manera que los procesos y requisitos internos respondan a lo ofrecido en el mercadeo de estos programas. Se recomienda la ruta de formación media, técnica laboral, técnica profesional, tecnología y especialización tecnológica para seguir dando respuesta a las necesidades del contexto.

- Consolidar los planes y estrategias de marketing con estrategias diferenciadas por mercado objetivo.

### **Estrategias de Gestión y Gobernabilidad**

- Crear la Escuela de estudios técnicos y tecnológicos con la siguiente estructura organizacional y de cargos.
- Trabajar en la elaboración de la documentación que debe soportar las características de funcionamiento de estos programas, como: reglamento profesoral, reglamento estudiantil, manuales y procedimientos.
- Modelo de aseguramiento de la calidad, que determine todas las directrices para garantizar la oferta de calidad de estos programas dentro de los estándares de alta calidad.

### **Estrategia financiera**

A continuación presentamos las acciones que se deben realizar para optimizar la oferta de programas técnicos y tecnológicos dentro del marco de la Escuela.

- Organización de cursos con número adecuado de estudiantes acordes con la capacidad máxima del aula.
- Fortalecimiento del portafolio financiero, de tal forma que se prevea déficits de recursos a futuro, esto por la alta dependencia de las matrículas con subsidio.
- Asignación de recursos a las actividades de bienestar para el acompañamiento en la adaptación y el seguimiento de los estudiantes, teniendo en cuenta que es una población vulnerable y requiere de estrategias especiales para garantizar un mayor control en la deserción estudiantil.
- Definir una estructura de costos y modelo de gestión acorde con el nivel de ingresos de estos programas y la tipología de los mismos, debido a que el valor de matrícula de los programas técnicos y tecnológicos es aproximadamente un tercio (1/3) de los programas profesionales. En este sentido tanto la estructura de costos como la estructura organizacional, los reglamentos, escalas salariales deben ser diferentes al establecido para los programas profesionales universitarios, para que sean sostenibles.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS**

### **Técnicos y Tecnológicos**

Con los aspectos enunciados y teniendo en cuenta la información financiera reportada a diciembre de 2010, diciembre de 2011 y septiembre 2012, se hicieron las proyecciones financieras de los programas teniendo en cuenta las consideraciones anteriormente expuestas para el mejoramiento de la calidad de los programas y hacerlos sostenibles en el tiempo.

### **PREGUNTAS DE REFLEXIÓN**

1. ¿Mantener las ofertas T y T que promociona la UTB garantizaría con el tiempo el mismo interés que conserva en la actualidad?
2. ¿Sería ideal replantear las ofertas que brinda la UTB de manera constante?
3. ¿Piensas que el éxito de un programa se deba a la forma en que es ofrecida, a las comodidades o por la institución que la promueve?
4. ¿Crees que el hecho de que el programa T y T haya tenido estos resultados se debe a las nuevas tendencias?

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La Universidad Tecnológica de Bolívar se ha mantenido a la vanguardia de la educación debido a los múltiples desarrollos académicos y procesos que proyecta para el continuo crecimiento de la institución. El crecimiento de este se direcciona a todos los campos que lo conforman, esto quiere decir que no solo se enfocan en la parte educativa, sino que además se preocupan por el crecimiento estructural, esto de cierto modo se asocia a la educación, debido a que el crecimiento de la organización educativa en su proceso de crecimiento estructural (valga la redundancia) permitiría tener una mayor disposición de herramientas de apoyo para los educandos, como más salones de clase, personal docente, sitios de estudio (bibliotecas, salones virtuales, entre otros).

Podemos determinar también, que la Universidad quiere proyectarse mucho más allá de la simple educación, demostrando que no es así a través de sus reconocimientos de acreditación e intercambio de información y cultural, permitiendo esto enriquecer el aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa en un contexto internacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.unitecnologica.edu.co>

Consejo superior Resolución No 9. De 2014

Universidad Tecnológica de Bolívar. Estatutos generales. En

[http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/Estatutos\\_Generales.pdf](http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/Estatutos_Generales.pdf)

Universidad Tecnológica de Bolívar. Plan de desarrollo estratégico y prospectivo 2011 – 2015. En

[http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_estrategico\\_y\\_prospectivo\\_2015-sep.pdf](http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/plan_de_desarrollo_estrategico_y_prospectivo_2015-sep.pdf)

Universidad Tecnológica de Bolívar. Glosario de siglas y términos relacionados con la educación superior y la UTB. En

[http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOS\\_ES.pdf](http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/GLOSARIO_DE_TERMINOS_ES.pdf)

Universidad Tecnológica de Bolívar. Estatuto Orgánico. En

<http://www.unitecnologica.edu.co/sites/web.unitecnologica.edu.co/files/descargas/estatuto-organico.pdf>.









**Ediciones**  
Tecnológica de Bolívar  
CARTAGENA DE INDIAS