
SEGUNDA PARTE

HISTORIAS EMPRESARIALES

Los Ardila Mateus en su camino a la transición de empresa de familia a familia empresaria: Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Juan Carlos Ruiz Torres⁴

La ganadería como segundo eslabón de la cadena láctea⁵

El municipio de Chiquinquirá hace parte de una zona geográfica dividida en regiones planas ubicadas en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos: los valles de Ubaté, Zipaquirá, Chiquinquirá, Tunja, Duitama y Sogamoso. Estos tres sectores se caracterizan por tener temperaturas entre los 12° y 18 °C, lo que les facilita la producción de forrajes que propician la actividad económica ganadera.

Por su parte, en relación con el sector agropecuario, se ha de reconocer que

4 Coinvestigador del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Como fuente primaria de información se recurrió a las entrevistas realizadas a socios, empleados y demás partes interesadas de la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. durante el año 2019. Ingrid Johanna Vелоza Torres, estudiante de último semestre de Contaduría Pública de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

5 Las cadenas lácteas vinculan a los protagonistas y a las actividades involucrados en la entrega de la leche y los productos lácteos al consumidor final; con el paso a cada una de las actividades del proceso, el producto aumenta de valor. Una cadena láctea puede abarcar la producción, el transporte, el procesamiento, el envasado y el almacenamiento de la leche. Estas actividades necesitan insumos, financiación y materias primas que al utilizarse generan valor agregado hasta llegar los productos lácteos al consumidor final. Cada participante en la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020).

...ha contribuido al progreso económico y social de las regiones, mediante el desarrollo de actividades propias de la ganadería, la agricultura, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca que dinamizan las cadenas productivas tanto de bienes y servicios que han sido soporte del sustento familiar, no sólo en el sector rural sino también en el urbano. (Díaz, A, Rodríguez, D. & Ruiz J. 2018, p. 1673)

A su vez, la producción láctea detenta gran relevancia en el ámbito global debido a que la leche “se produce y se consume básicamente en todos los países del mundo, y, en la mayoría de ellos, se posiciona entre los primeros cinco productos agrícolas tanto en términos de cantidad como de valor” (FAO, 2013). Entre los principales países productores de leche se encuentran, según OCDE/FAO (2017), India, la Unión Europea, Brasil y Estados Unidos. Y “En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares” (FAO, 2019).

Como todo objeto comercial, del productor inicial al consumidor final, existe una cadena. Así, la cadena láctea “se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadoras y consumidores finales” (Jaramillo & Areiza, 2015, p. 14). En Colombia, dicha cadena está conformada por cuatro eslabones: los proveedores de servicios e insumos, la producción primaria o sistema productivo, el procesamiento industrial y la comercialización. En el segundo eslabón se encuentran los productores de leche cruda, como un sector económico que fomenta el desarrollo de las regiones.

Frente a América Latina, Colombia se ha posicionado como el cuarto productor lácteo de la región, al producir “un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año” (PROEXPORT, 2011, p. 4). Esta producción proviene, de manera primordial, de pequeños productores, dado que, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MINAGRICULTURA, 2015), los pequeños productores corresponden al 80.7% del total de las unidades productoras de leche del país, y la producción que ofrecen equivale al 37% de la producción nacional.

Para el año 2017, según MINAGRICULTURA (2018), el sector lácteo participaba en el PIB nacional con un 0,83%, gracias a una producción aproximada de siete mil millones de litros de leche provenientes de 400.000 productores. Para la fecha, esta actividad permitió la generación de cerca de setecientos cuarenta mil empleos.

En el país, se identifican como principales zonas productoras lácteas: Cundinamarca, Caldas, Nariño, Antioquia y Boyacá, con una producción diaria que varía desde 3,3 hasta 6,3 litros de leche/vaca; la leche producida se destina para proceso, el consumo y la industria. Por su parte, el departamento de Boyacá se reconoce como una de las principales zonas productoras de leche del país y, a su vez, es uno de los principales renglones del sector económico de la región; según la Secretaría de Fomento Agropecuario (2011), “se calcula que el departamento produce 1.669.011 litros de leche diariamente y se estima que hay 60.000 predios ganaderos. En el 2009 la ENA para el Departamento de Boyacá estimó que había 258.862 vacas en ordeño, con un promedio de 6,45 litros/vaca/día” (p. 68).

Para el municipio de Chiquinquirá, la ganadería de leche se constituye en un renglón clave de la economía de esta región, situación derivada de las condiciones del altiplano cundiboyacense, idóneas para el fomento de la ganadería; en especial, en vacas raza Holstein dado que, gracias a sus características, presenta altos niveles de producción.

La Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Figura 4. Logo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.



Fuente: Archivo personal Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Los comienzos de la empresa familiar. El negocio familiar tiene sus inicios cuando la Hacienda Casa de Lata fue adquirida en el año 1936 por el señor Gregorio Mateus, quien desarrollaba actividades de agricultura y ganadería en la misma. En el año 1967, el predio pasó a ser heredado a la señora Ligia Alcira Mateus y su esposo, Víctor Ardila Rojas, quien se encargó del manejo administrativo de la hacienda.

En un principio, el hato estaba compuesto por ganado vacuno que generaba poca producción. Ante esta situación, don Víctor tomó la decisión de trabajar de una mejor manera el ganado que había en la finca. Así, con un hato compuesto por un número aproximado de 80 animales, llegó a obtener una producción diaria de 800 botellas de leche. A su vez, con el fin de incrementar la producción, se determinó realizar la rutina de ordeño dos veces por día, se adquirió un mayor número de animales y se implementó la inseminación artificial desde el año 1969, proceso que, para la época, era una técnica de avanzada en la región. En 1970 se empezó a alimentar el ganado con concentrado y se constituyó en la primera finca en la zona en emplear este producto. En 1978 puso en funcionamiento uno de los primeros equipos de ordeño que se implantaron en la zona del Valle de Ubaté y Chiquinquirá.

Don Víctor se había formado como técnico en telecomunicaciones; por tanto, no tenía experiencia en ganadería. Sin embargo, esto no fue un impedimento para sistematizar los procesos realizados en la finca. Adquirió un computador y en el software de hojas de cálculo denominado “Multiplan” organizó la información de la propiedad. Así, la sistematización de los procesos facilitó la organización y la toma de decisiones. Estas acciones tuvieron como resultado que, después de aproximadamente veinte años de trabajo arduo, la producción se incrementara a dos mil litros diarios.

De igual forma, se realizó la adecuación de las tierras. Para lo cual se utilizaron técnicas como las denominadas cercas vivas. Práctica que permite que, en tiempos invernales, cuando las heladas son constantes, la producción del pasto se mantenga. Así mismo, se construyó un vallado central que permite que las tierras no se inunden, lo cual mejoró la producción y los rendimientos de la finca.

En el año 1985 se realizó una inversión importante en la adquisición de una sala de ordeño importada de Alemania, esta maquinaria automatizada brindaba información en aspectos de la producción que redundaba en la toma de decisiones administrativas. También se pasó al esquema de estabulación de los semovientes, con lo cual se buscaba alcanzar la eficiencia en el número de animales por área y el poder ordeñar mayor número de vacas en el día.

Como consecuencia de las decisiones de estabular los semovientes y emplear el equipo de ordeño, la producción de leche en el hato empezó a desmejorar, pues el ganado no logró adaptarse a esta modalidad de manejo. Asimismo, surgieron dos externalidades que afectaron las finanzas de la empresa. La primera ocurrió en ese mismo año: el volcán Nevado del Ruiz hizo erupción y ocasionó una de las tragedias más grandes del país: sepultó la localidad en Armero, Tolima; este fenómeno natural también generó repercusiones en la región boyacense: las cenizas emanadas por el volcán llegaron a gran cantidad de municipios de este departamento y acabaron en gran parte con el forraje producido. A ello se debe sumar un brote de fiebre aftosa expandido por la Sabana de Bogotá y que afectó

todo el altiplano cundiboyacense. Estos dos fenómenos, dados uno tras otro, dejaron al borde de la quiebra a la empresa.

A partir de este momento, fueron años difíciles. Se vendieron algunos activos, se incrementaron las deudas y se redujo gran parte del hato. A pesar de las vicisitudes, don Víctor y doña Alcira no renunciaron a sus expectativas empresariales y pasaban la mayor parte de su tiempo entre la administración de la hacienda y la crianza de sus tres hijos: dos mujeres y un hombre: Marcela, Rocío y Javier Ardila Mateus. Se configura así la primera generación de la empresa familiar Ardila Mateus. Se ha de señalar que Javier, desde muy pequeño, ha acompañado a su padre en diversas labores adelantadas en la finca.

La segunda generación y su contribución a la transformación a una familia empresaria. En el año 2002 se dio un cambio en la forma de administrar la hacienda: se estableció una visión más empresarial al constituir una persona jurídica: una sociedad donde los cinco integrantes de la familia Ardila Mateus tenían participación. Nació la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., cuya representación legal y administración pasó a manos del señor Javier Ardila Mateus. Este fue, entonces, el primer paso de transformación de una empresa familiar a una familia empresaria, pues se dio trascendencia a la segunda generación en la empresa.

De igual manera, se implementó una mayor profesionalización en la empresa: Javier Ardila Mateus se había preparado para asumir la administración de la hacienda gracias a su formación académica como Zootecnista, especialista en Administración Financiera y en Administración de Empresas Agropecuarias. Este paso por el ámbito académico le ha permitido adquirir una formación adecuada para el manejo de la empresa en todos sus frentes, tanto técnicos como administrativos.

Javier Ardila Mateus le dio una mayor visibilidad a la empresa en el ámbito nacional. En el año 2007 le otorgaron el premio Nacional de la Ganadería “José Raimundo Sojo Zambrano”, en su modalidad Excelencia Ganadera, categoría lechería especializada. Tal reconocimiento fue otorgado por el Federación Nacional de Gana-

deros (FEDEGAN). Para lo anterior se evaluaron aspectos como manejo empresarial de la explotación, sostenibilidad ambiental y económica de los procesos productivos, niveles de productividad alcanzados, calidad de la leche o animales en pie reproducidos en la empresa, costos de producción por unidad de producto, certificaciones y valores agregados a la producción, innovación tecnológica. Este conjunto de variables ha llevado a la hacienda a tomarse como un modelo a seguir en el ámbito nacional. Junto con esto, y gracias al seguimiento pormenorizado de procedimientos, se ha alcanzado la certificación en “Buenas prácticas ganaderas en la producción de leche”.

En cuanto al ámbito administrativo, Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. puede reconocerse como una empresa organizada. Las razones estriban, por ejemplo, en el hecho de que se realizan continuamente actividades relacionadas con la planeación estratégica, esto con el fin de controlar los procesos, lo cual permite mitigar riesgos y corregir falencias. En cuanto al ámbito contable, la empresa cuenta con sistemas de información para el procesamiento de la información, utiliza un software contable a través del cual se reporta la información financiera y el software *Interherd* para el manejo de la información de los semovientes. Mediante el uso de tales herramientas y procedimientos se alcanza un control en inventarios, costos de producción y rentabilidad, entre otros, contribuyendo adecuadamente en la toma de decisiones.

En cuanto al aspecto humano, uno de los factores que ha llevado al éxito a esta empresa ha sido la realización de reuniones que se llevan a cabo los lunes, encuentros en los que participa la totalidad de los trabajadores. Se brindan capacitaciones relacionadas con manejos técnicos y valores éticos. Con ello, se crea el espacio para aplicar un programa basado en cuarenta principios fundamentados en cuatro pilares: el liderazgo, la visión, el coraje y el carácter. Gracias a esto, se ha generado compromiso y empoderamiento por parte de los colaboradores con la empresa, la sociedad y sus familias.

Además, el señor Javier Ardila ha tenido un gran protagonismo en los gremios ganaderos en el ámbito nacional, por medio de su intervención en la Junta Directiva de la Asociación Holstein de Colombia,

la presidencia de la Asociación Holstein-Seccional Cundinamarca, la presidencia de la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC, gremio encargado de defender los intereses del sector lácteo a nivel gubernamental y de la cual actualmente es el gerente). Ha participado, asimismo, de manera activa en representación del gremio ganadero en entidades como el Ministerio de Agricultura, el Fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados, el Fondo Nacional del Ganado y en la construcción de políticas para el manejo del sector.

Finalmente, la empresa se está preparando desde ya para la próxima transición a la tercera generación. Javier Ardila, al igual que lo hacía su padre, le enseña a su hijo Juan Diego los trabajos propios de la hacienda y el manejo administrativo que él realiza. Si se tienen en cuenta los ejes de evolución de una sociedad familiar (1. fundación, 2. expansión y 3. Madurez), se puede afirmar que la empresa está en etapa de madurez: la administración se centra en su planeación estratégica, se busca innovar y explorar nuevas alternativas de productos y la sucesión gerencial, factor importante en la organización que hace parte de la gestión empresarial, pues, en esta etapa, la buena comunicación y las relaciones familiares se deben transferir a las futuras generaciones con el fin de que la empresa tenga crecimiento y perdurabilidad.

En el eje de la familia, la empresa lleva a cabo un trabajo en conjunto, en el cual el gerente está acompañado por algunos integrantes de la familia en roles distintos al interior de la organización. Mónica Rueda Silva, esposa de Javier Ardila Mateus, se encuentra vinculada en la empresa con el cargo de directora administrativa y financiera, encargada de los aspectos financieros y económicos que aporta a la toma de decisiones.

Otro de los pilares del eje familiar es Víctor Ardila, padre de Javier Ardila. Gracias a su experiencia, se constituye en la voz guía para la toma de decisiones, apoya en algunas labores operativas del día a día, pero es muy respetuoso del manejo administrativo de la empresa, brinda consejos sobre temas clave de la empresa y no controvierte en ninguna decisión que se da al interior de ella, si es necesario lo hace en privado, en los escenarios de la junta de socios.

Por su parte, Ligia Alcira Mateus, madre de Javier Ardila, se encarga de llevar a cabo algunos procesos de compras y manejo financiero dentro de la organización. No tiene vinculación laboral con la empresa, pero esto no es impedimento para brindar su apoyo en las labores antes mencionadas.

Marcela y Rocío Ardila Mateus, hermanas de don Javier, no hacen parte activa del manejo administrativo de la empresa; sin embargo, él siempre ha procurado mantener unida la familia: a través de la entrega de informes financieros y de gestión, comunica a sus socios de manera permanente cada una las decisiones administrativas y financieras.

La familia Ardila Mateus ha mantenido patrimonios independientes. La separación de los bienes de la empresa como terrenos, semovientes, deudas y demás activos de los patrimonios individuales es clave a la hora de prevenir una crisis económica de la organización y su afectación en los patrimonios personales. La sociedad Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. fue creada mediante escritura pública No. 2708 el 4 de Julio de 2002, con una vigencia hasta el 4 de Julio de 2022, la cual puede ser ampliada. Está compuesta por 50.000 cuotas o partes de interés social, distribuidas de la siguiente manera: Ligia Alcira Mateus, con una participación del 29%; Víctor Ardila Rojas, 29%; María del Rocío Ardila Mateus, 14%; Marcela Helena Ardila Mateus, 14%; y Javier Ardila Mateus, 14%. La representación legal está a cargo del gerente de la empresa Javier Ardila Mateus y, en caso de faltas absolutas o temporales del gerente, esta será asumida por el subgerente, actualmente recae en el señor Víctor Ardila Rojas. La Junta de socios está integrada por los mismos miembros que tienen participación en las cuotas de la sociedad.

Ahora, aunque este negocio, por ser cíclico y depender de externalidades como los cambios climáticos originados por fenómenos como *la niña* o *el niño*, los vaivenes del mercado, entre otros, ha tenido periodos de crisis económica que se han logrado sortear con éxito.



Foto 1. De izquierda a derecha los esposos Hernando Gaviria y Marcela Ardila Mateus, Ligia Alcira Mateus de Ardila y Víctor Ardila Rojas, Roció Ardila Mateus y Andrés Corson, Mónica Rueda Silva y Javier Ardila Mateus (y, en medio de ellos, su hija Sofía Ardila Rueda).

Fuente: Archivo particular

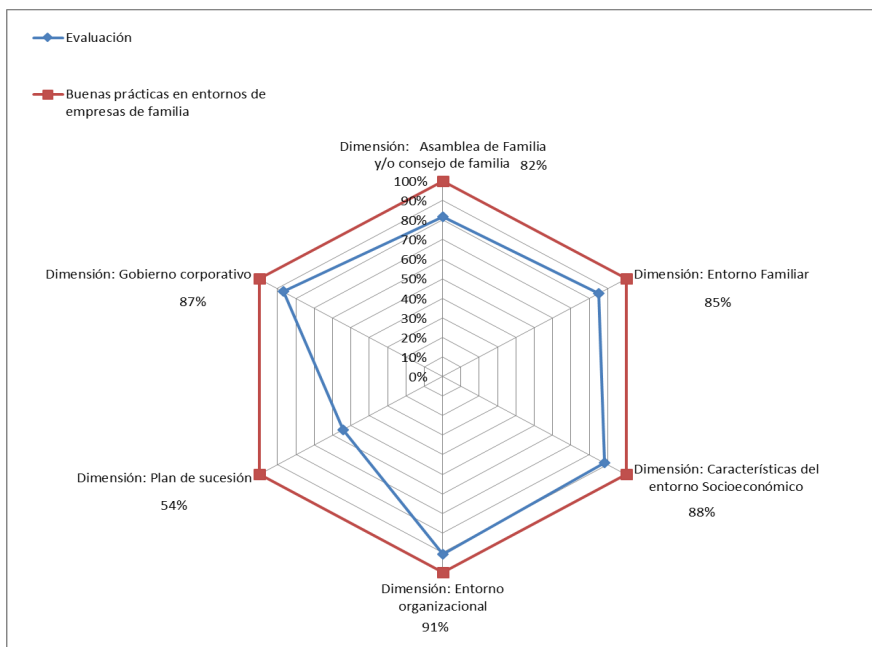
Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.

Con el fin de evaluar las buenas prácticas en las empresas familiares, en el desarrollo de la investigación titulada “La gobernanza corporativa en las empresas de familia de municipio de Chiquinquirá” se construyó un instrumento que permite analizar las seis dimensiones de la organización descritas en el anterior capítulo: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, características del entorno socio económico, entorno organizacional, plan de sucesión y gobierno corporativo. Los datos recolectados para adelantar el estudio se obtuvieron de la información brindada por las personas vinculadas a las organizaciones estudiadas: directivos, socios, empleados, clientes y proveedores.

Para el caso de la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., los resultados del trazado muestran unos niveles satisfactorios en cinco de las dimensiones, gracias a que se alcanzan porcentajes superiores

al 80%; sin embargo, la evaluación de la dimensión plan de sucesión arrojó un resultado del 54%. Este último indicador presenta la posibilidad de un riesgo que la organización debe analizar y, por ende, ha de generar acciones correctivas que le permitan mitigar esta situación para lograr trascender y perdurar en el tiempo como una organización que conjuga las variables familia y empresa.

Figura 5. Evaluación de buenas prácticas en la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. Como ya se ha señalado, el consejo de familia se constituye en el máximo órgano de dirección de la empresa donde sus integrantes se reúnen para tratar temas inherentes a la empresa. Tal ente permite que la familia adquiera un rol interactivo en la administración, puesto que es “para Tápies (2008) el ámbito de deliberación y de debate que filtra las expectativas y las decisiones que adopta la familia en relación con la empresa” (Arbesú Riera, 2016, p.53); lo cual influye de

manera positiva en la continuidad de la organización. Según Valenzuela Montoya (2011), son siete las funciones que debe cumplir este órgano de gobierno:

- ✓ Control familiar de la empresa.
- ✓ Definición de los intereses de la familia respecto de la empresa.
- ✓ Establecimiento de los requisitos de la contratación de familiares.
- ✓ Sucesión del grupo directivo.
- ✓ Elaboración del protocolo familiar.
- ✓ Vigilancia del cumplimiento, la aplicación y, en su caso, la revisión del protocolo familiar.
- ✓ Encauce y búsqueda de soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de quince preguntas expuestas en el formato 1 del “Test para la evaluación de las buenas prácticas”, incluido en la tercera parte del presente documento. La evaluación entregó un porcentaje de cumplimiento del 82%. Indicador altamente favorable: evidencia que la participación de la asamblea familiar es relevante en la empresa; en especial, porque genera solidez en la estructura organizacional. Como empresa, la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., cuenta con un plan estratégico donde se define de manera clara la filosofía organizacional. De igual forma, se fomenta la cultura familiar en el ambiente organizacional; situación que permite la preservación de los bienes y de los valores de la empresa familiar. Empero, no se encuentra documentado el protocolo familiar como tampoco se ha establecido el perfil de los candidatos a la sucesión; de ahí que en la evaluación no se llegue al cien por ciento de cumplimiento.

Ahora, en cuanto a las prácticas implementadas se identificó que favorecen al crecimiento y a la mejora de la empresa, dado que se establecen canales de comunicación apropiados y por su intermedio se logra un adecuado flujo de información. Asimismo, se genera un ambiente cordial y respetuoso entre los socios, administradores y trabajadores; se crea así un apropiado clima organizacional y

se fomenta la colaboración de los integrantes de la familia en la empresa.

Dimensión: Entorno familiar. Esta dimensión permite a una empresa manejar con claridad la coordinación de los integrantes de la familia respecto de la toma de decisiones adecuadas dentro de la organización y su trato entre ellos y con los empleados. El comportamiento de la familia en relación con la empresa genera un aporte positivo o un aporte negativo. En este sentido, es importante considerar las metas y objetivos de la familia con los de la empresa; aspectos como la conservación de los valores y la riqueza familiar, que son propios de la familia, se reflejan en la organización.

...esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. (Abiti, M y Ocejo, X. 2004 p. 14)

Por tal razón, en las decisiones que afecten a la empresa familiar se debe fomentar la cooperación de los integrantes de la familia.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de diez preguntas (ver formato 2 del Test). La evaluación aplicada permitió encontrar que el 85% de los resultados son favorables en la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. La familia empresaria tiene espacios y tiempos determinados para socializar los temas correspondientes a la empresa, esto representa un beneficio en el entorno familiar, pues permite la existencia de adecuadas relaciones interpersonales entre sus miembros. Ahora bien, en estos espacios existen algunas oportunidades en las que reúnen tan solo tres de los cinco miembros de la familia que son partícipes de la sociedad.

Para la familia empresaria es relevante la promoción de la prolongación de la sociedad, por lo que se valoran los riesgos y se toman medidas a través de las cuales se puedan mitigar los efectos negativos que se puedan producir; a su vez, en el ambiente familiar se promueve la conservación de las costumbres y tradiciones. Dentro de las facultades del representante legal, la junta de socios delegó

en el gerente las facultades administrativas y uso de la razón social dentro de unos límites señalados en los estatutos⁶. Allí se fijó un término según el cual el representante legal no podrá celebrar ni comprometer a la sociedad por montos superiores a \$50.000.0000, caso en el cual deberá solicitar aprobación previa por parte de la junta de socios; dicha aprobación se da mediante voto favorable de por lo menos el 51% de las cuotas sociales.

Dimensión: Entorno socio económico. Para cualquier empresa, son fundamentales las relaciones que se pueda establecer con los agentes externos como clientes, proveedores, gobierno, accionistas y empleados, quienes están estrechamente vinculados con la organización. Asimismo, en esta dimensión se debe tener en cuenta la competencia y las responsabilidades que tiene la empresa respecto del Estado y la sociedad; por consiguiente, las empresas “tienen la posibilidad de crear su propio ambiente y pueden tomar decisiones para relacionarse con él” (Ortiz Correa, 2005, p. 24). En relación con los actores externos, las prácticas de la empresa deben emplear estrategias de responsabilidad social, adecuada comunicación con sus proveedores, el pago oportuno de sus compromisos financieros y el compromiso de calidad con sus clientes externos e internos.

El instrumento aplicado para recabar la información relacionada con el comportamiento de la empresa respecto del entorno en el que desarrolla sus actividades se compuso de quince preguntas (ver formato 3 del test). En este caso, la evaluación permitió establecer que el 88% de los resultados son favorables. La Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., procura establecer prácticas para lograr un producto de alta calidad, la adquisición de insumos se hace a través de proveedores apropiadamente seleccionados y se realizan controles en cada una de las actividades de la producción.

Además, la empresa se encuentra certificada en buenas prácticas ganaderas, en las cuales se presenta un registro ordenado de datos reproductivos como productivos de los semovientes, lo cual les

6
Las facultades están contenidas en la escritura de constitución de la sociedad No. 2708 de Notaría 42 de Bogotá del 4 de Julio de 2002, inscrita el 25 de Julio de 2002 bajo el No. 00837143 del libro IX y hace parte integral del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.

permite ser más eficientes en el desarrollo de la actividad económica ganadera. Asimismo, se encuentra certificada como un hato libre de tuberculosis y brucelosis, enfermedades que causan el aborto en las vacas y que son altamente contagiosas que pueden transmitirse entre animales y seres humanos. Contar con estas certificaciones les ha permitido suministrar un producto inocuo y de calidad a su cliente directo (Alpina Productos Alimenticios S.A.), con el cual se tiene una relación comercial que, el día de hoy, data de más de veintiocho años de antigüedad.

Dimensión: Entorno organizacional. El ambiente interno de la empresa está compuesto por aquellos factores que se encuentran dentro de la organización: se relaciona, de manera obvia, con los *stakeholders* (empleados y directivos). Se hace referencia, entonces, a la evaluación del ambiente organizacional, a la manera como los actores internos interactúan y reaccionan ante los distintos escenarios a los que se ve enfrentada la organización; permite evidenciar los puntos fuertes y débiles, resalta los valores familiares y empresariales al permitir la identificación de la administración del talento humano.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con las características del entorno organizacional se compuso de veinte preguntas (ver formato 4 del test). En la Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., se estableció que el 91% de los resultados son favorables. Este indicador evidencia, principalmente, el hecho de que la empresa cuenta con una filosofía organizacional claramente definida y reconocida por cada uno de los integrantes de la misma. Situación que facilita el logro de las metas. De igual modo, la empresa cuenta con un organigrama que establece los niveles de autoridad, responsabilidad y comunicación entre los diferentes niveles, lo cual permite un adecuado flujo de la información.

De igual forma, se cuenta con un programa de bonificaciones por medio del cual se motiva a los empleados a realizar sus labores de la mejor forma posible.



Dimensión: Plan de sucesión.

La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe considerar y emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. (Martínez G y Villalobos A, 2010, p. 10)

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con esta dimensión se compuso de diez preguntas (ver formato 5 del test). La evaluación realizada permitió establecer que el 54% de los resultados son favorables para la empresa. La razón estriba en que la familia, aunque promueve la participación de algunos de los integrantes de las nuevas generaciones, no se ha establecido un plan documentado a través del cual se pretenda realizar el relevo en la administración y el control de la empresa.

Dimensión: Gobierno corporativo. En esta dimensión se evalúan aquellas prácticas en las que la dirección de la entidad mantiene su relación con las partes interesadas y la importancia del gobierno corporativo para los miembros de la empresa; asimismo, el derecho y el trato de los accionistas, las funciones y responsabilidades de las juntas de socios o directivas, las soluciones desde la administración a las controversias, las normas para la resolución de conflictos de intereses, la divulgación de la información y la selección de la administración.

El instrumento aplicado para la recolección de información relacionada con las buenas prácticas implementadas en la empresa se compuso de catorce preguntas (ver formato 6 del test). Los resultados de la evaluación realizada evidencian un 87% de favorabilidad, principalmente porque se promueve el compromiso, la equidad, la responsabilidad y la transparencia; de la misma manera, se establecen lineamientos éticos a seguir por cada uno de los integrantes. Sin embargo, se requiere documentar y formalizar el consejo de familia y el protocolo de familia, aspectos trascendentales en el desarrollo del gobierno corporativo en una entidad.

Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. ha recorrido ya un amplio camino hacia la transición de empresa de familia a familia empresarial. Sin embargo, dentro de sus tareas pendientes se encuentra el establecer y documentar el protocolo de familia, dado que éste se constituye en la guía de funcionamiento de la sociedad de familia; además, porque permite determinar el perfil de idoneidad de los candidatos a la sucesión hacia su tercera generación. De igual manera, se ha de trabajar en el fortalecimiento de la asamblea de familia como una institución que regula las relaciones familiares y la conformación del consejo de familia, órgano al cual le corresponde establecer los aspectos comunes entre la empresa y la familia.

“La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad y valor” Distribuidora Ricaurte Ltda.

Ana Patricia Díaz Aldana⁷

El mercado de la construcción

Sin lugar a duda, el sector de la construcción puede considerarse como una de las actividades más antiguas en las que ha participado el ser humano. Al respecto, se puede decir casi con seguridad que, al inicio, el ingenio del hombre se encaminó hacia la construcción de refugios con el fin de que las personas pudieran adaptarse a las condiciones climáticas. Con el tiempo, esas construcciones no solo se utilizaban como refugio: además del hogar, las edificaciones también se usaban como almacenes de comida e, incluso, como corrales para los animales domésticos.

Resulta evidente que en el sector de la construcción se interrelaciona el diseño, la escala de la construcción, los materiales, la elección del estilo, el clima, el contexto, el tiempo, la disponibilidad del factor humano (el arquitecto, el obrero, el artesano), el desarrollo de distintas tecnologías y las circunstancias del mercado. Factores que permiten comprender el porqué de cada una de las soluciones constructivas. De igual forma, en el uso de los materiales de la construcción, además de la finalidad de ésta, también influyen su disponibilidad, idoneidad y coste.

La elección de materiales tiene a veces unas connotaciones abstractas ya que, en algunas ocasiones, los materiales son portavoces de significados concretos a través del uso que se ha hecho de ellos. Así, por ejemplo, el calor y escala del ladrillo lo han convertido en sinónimo de la archi-

7
Coinvestigadora del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia de municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Información recabada a través de entrevistas realizadas entre agosto de 2018 y julio de 2019 a socios, colaboradores y demás partes interesadas de la empresa “Distribuidora Ricaurte Ltda.”. Brayan Ramírez Rodríguez, estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

tectura doméstica y familiar, mientras, por el contrario, la piedra se ha convertido en el material preferido para edificaciones institucionales. (Graciani, A, 2000, p. 470)

Las edificaciones son un reflejo de la expresión artística, del sentir y del deleite de cada época. A través de los materiales se manifiesta el significado con el que se construyeron y por el uso o función para el que fueron levantadas. Así, con el paso del tiempo, las construcciones han cambiado y las estructuras levantadas por el ser humano vienen dejando su carácter temporal y, con el sedentarismo, se fueron convirtiendo en construcciones más refinadas. De ahí que, de las chozas de las culturas primitivas, se pasó, por ejemplo, a la construcción de las monumentales pirámides de Egipto hasta llegar a una edificación más moderna como el Burj Khalifa. Cada tipo de edificaciones se constituye en reflejo de un contexto y de unas circunstancias específicas. El Burj Khalifa, por ejemplo, no solo es una estructura sustentable, cuya arquitectura se caracteriza porque ésta se inspiró en una flor llamada *Hymenocallis* o por el uso de materiales como el cristal revestido para soportar el calor: la edificación se construyó gracias a una política de los Emiratos Árabes de virar su economía del petróleo al turismo de lujo y al desarrollo inmobiliario más costoso del mundo; este monumental edificio se construyó para posicionar a Dubái entre aquellas ciudades que son punto de atracción y lujo a escala mundial.

Asimismo, en la evolución de las edificaciones, en tanto que artefacto humano, se han asociado la construcción y la innovación. En la medida que evolucionan las necesidades del hombre y los avances tecnológicos, se hace necesario el uso de nuevos materiales que contribuyan a la interrelación entre los espacios físicos, la estética, la satisfacción de necesidades de vivienda, el entorno, en beneficio de la calidad y la habitabilidad. De esta manera se potencian procesos productivos y comerciales, se amplían las ofertas del mercado y se dinamiza la distribución de este tipo de insumos.

El mundo constructor ha pasado de ser una actividad de concreto a una industria de crecimiento global. Colombia no ha sido ajena a este escenario, al ser considerada “el tercer mercado de construcción más grande de Latinoamérica, con un valor de USD 23 miles

de millones calculado para 2018” (SURAPROSPECTA, 2019. p. 1). Parte del desarrollo de la construcción en Colombia obedece a procesos acelerados de urbanismo que han redundado en el crecimiento de obras civiles y de proyectos de interés social gestados por las políticas públicas en las cuales se materializa la inversión del Estado.

Al respecto, es evidente el importante papel que juega el Estado para el sector de la construcción: se encarga de regular todo lo relacionado con este mercado y, por ende, de promover su desarrollo. Tal como lo indica la presidenta ejecutiva de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), Sandra Forero Ramírez:

Se necesita el respaldo de la administración local para garantizar el entorno de inversión regional, asegurando los derechos del sector productivo, el acceso a la vivienda y el desarrollo urbano formal que se derivan de los procesos oportunos de habilitación de suelo y de la expedición de licencias de construcción, sin desconocer que la inversión privada en edificaciones es además una fuente de financiamiento que mejora la capacidad fiscal territorial. (Camacol, 2017, p. 1)

En este contexto, el Estado se constituye en actor importante en el desarrollo y el crecimiento de las urbes, al igual que en la satisfacción de las necesidades sociales en entornos propicios y de habitabilidad digna.

De esta manera, la política del orden nacional descende al ámbito regional; así, al consultar las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se reconoce que el sector de la construcción en Boyacá ha de presentar un comportamiento positivo a mediano plazo:

En Boyacá, teniendo en cuenta las cifras del DANE, el 55.5% de los hogares son no propietarios de vivienda, de los cuales el 86% tiene ingresos por debajo de los 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, pueden aplicar al programa Mi Casa Ya. Además, se espera que en los próximos cuatro años se formen cerca de 19 mil hogares, lo que significa una demanda potencial y una gran oportunidad para continuar con el desarrollo del sector en la región. (Camacol, 2017, p. 1)

En Boyacá el sector de la construcción refleja los escenarios prósperos para el progreso urbano y optimizar la calidad de vida de su

población. Chiquinquirá, al ser un municipio boyacense, hace parte de estos espacios prósperos, más aún por sus propias características: ser cabecera de provincia y considerado como puerto seco en el cual confluyen habitantes del sur de Santander, norte de Cundinamarca y Occidente de Boyacá.

Para establecer, de manera concreta, cómo ha sido el incremento y desarrollo del sector de la construcción en Chiquinquirá, el director del Departamento de Urbanismo de la Alcaldía del Municipio, arquitecto Marco Rozo, sostiene que

La evolución del sector de la construcción en Chiquinquirá ha venido creciendo en los últimos años. Las personas están invirtiendo más en el negocio de finca raíz, de los cuales aparecen empresas con proyectos de construcción de apartamentos y casas como tal, a pesar de que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio está un poco desactualizado, pero se está trabajando para actualizarlo y mejorar el impacto positivo del sector de la construcción. (Ramírez, R. B, 2019, p. 36)

En la última década, en el municipio de Chiquinquirá se ha observado un crecimiento moderado en vivienda. Aspecto representado en proyectos gubernamentales de vivienda de interés social como Bella Vista y el Conjunto Juan Pablo II. De otra parte, las constructoras de vivienda en el sector privado también han participado con proyectos como Colonias del Bosque, Balcones de la Balsa, Reservas del Nogal y la Torre Multifamiliar Alminar 28, entre otras.

Esta demanda ha dado lugar a la apertura y al fortalecimiento de establecimientos de comercio dedicados a la distribución de materiales para la construcción; por ejemplo, Distribuidora Ricaurte, Servimezclas, Almacén el Constructor, Comercial de la Sexta, Ferretería el Distribuidor del Norte, el Surtidor, Proyectos Ltda., Ferretería El Águila y Ferretería Cristancho, por mencionar algunas. Según Sandra Chillán, gerente y accionista de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, en Chiquinquirá la competencia del sector ha innovado y aumentado la presencia en el entorno local y regional. Ella resalta a “Servimezclas” como competencia directa que ha mejorado su infraestructura y fortalecido su portafolio de productos, aspecto que ha impactado de manera significativa la economía de la ciudad.

Distribuidora Ricaurte, su historia.

Figura 6. Logo Distribuidora Ricaurte Ltda.



Fuente: Archivo personal de Distribuidora Ricaurte Ltda.

El fundador. José Wenceslao Chillán Chacón nació el 20 de marzo de 1931 en Ráquira, Boyacá; vivió su infancia en ese mismo municipio. Sus padres eran propietarios de una panadería en la cabecera municipal y vivían en una finca aledaña. Fue el único hijo hombre; al contar con cinco hermanas, se dice que fue criado con un rol de proteccionista. Cursó el bachillerato en la ciudad de Bogotá, en el Colegio Salesiano. Una vez terminados sus estudios, realizó un técnico en electricidad y electrónica, pues siempre vio la tecnología como un pasaporte para el desarrollo social de su entorno. Lo que le sirvió como referente para materializar la idea de negocio de la sociedad familiar.

En 1959, se casó a los 29 años con doña Beatriz Reyes. Con la llegada de los hijos, don Wenceslao y su esposa decidieron radicarse en la ciudad de Chiquinquirá, pues deseaban tener una vida más tranquila y estar cerca a su pueblo natal. El matrimonio duró 37 años, vividos en su totalidad en Chiquinquirá. De esta unión nacieron 7 hijos, oriundos todos de la “Ciudad Promesa de Colombia”.

Como padre, se caracterizó por tener un carácter fuerte y, a la vez, consentidor con sus hijos. Siempre se preocupó porque ellos tuviesen la mejor educación profesional para que, de esta misma manera, logran alcanzar sus metas y sueños. Asimismo, les enseñó que cada acción tiene un efecto y que todo acto debe hacerse con responsabilidad; de ahí que, constantemente, le repetía a sus hijos: “La palabra de uno es un contrato que tiene mucha responsabilidad

y valor”. De manera consecuente, la mayoría de las transacciones y los acuerdos que realizaba eran de palabra y cabal cumplimiento; reflejaba, entonces, valores como la responsabilidad, el respeto, la organización, la tolerancia y la calidad por lo que se hace, prácticas promulgadas tanto con su familia como en su entorno social.

En su entorno cotidiano, lo primero que hacía en las mañanas era tomar un café y sentarse a leer el periódico para ponerse al día en cuanto a las noticias locales y regionales; de esta forma, se mantenía informado de lo que sucedía con sus vecinos y comunidad chiquinquireña. Era un hombre que se preocupaba por los demás y les ayudaba de una u otra manera, razón por la cual fue patrocinador de varios eventos culturales y deportivos. Sus vecinos y amigos lo recuerdan como una persona carismática y emprendedora que vencía cualquier obstáculo, que no guardaba ningún rencor y de quien nunca escucharon una palabra de ofensa hacia otra persona, siempre trató de ser un hombre recto, en todo el sentido de la palabra.

Wenceslao Chillán Chacón y su esposa Beatriz Reyes fundaron en 1969, la empresa familiar que hoy se conoce como “Distribuidora Ricaurte Ltda.”, la empresa a la cual Wenceslao Chillán le entregó su vida, hasta que doña Beatriz falleció en 1996. En ese entonces, decidió ceder el manejo de la empresa a sus hijos Elsy Beatriz, Yuri, Óscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra Chillán Reyes.

En el año 1999 el señor Wenceslao volvió a casarse, no sin antes haber realizado las sucesiones de bienes a sus hijos. Dedicó sus últimos años a su nuevo matrimonio hasta su fallecimiento, en el año 2013.

El apoyo incondicional. Beatriz Reyes de Chillán nació en 1937 en Girón, Santander. Su infancia la vivió en ese mismo lugar; sin embargo, como consecuencia de la violencia partidista de mitad del siglo XX, la familia de Beatriz Reyes (madre, padre y 7 hijos) tuvo que desplazarse hacia Bogotá para empezar desde cero, pues fueron despojados de todas sus pertenencias.

Como madre, fue el motor que impulsaba el hogar Chillán-Reyes. Para motivar la superación profesional de sus hijos, siempre les

manifestaba: “el estudio es muy importante para que no les toque tan duro en la vida”, como a ella le había tocado. El orden por las cosas y el carisma por el querer colaborar fueron enseñanzas que ella le transmitió a sus hijos, pues tenía claro que la vida le tocaba a las personas de diferentes maneras, a unos más suave que a otros.

Por esta razón, la comunidad la recuerda como una gran señora que siempre inspiró respeto y cordialidad. Doña Beatriz tenía una particularidad muy especial y era que todos los martes madrugaba a las 5 de la mañana para ir a la plaza de mercado, llegaba a las 10 u 11 con los canastos llenos de verduras, hortalizas, frutas y demás alimentos que pudiese encontrar allí con el fin de que sus hijos y su esposo tuviesen la mejor alimentación para sus quehaceres diarios.

De otra parte, siempre se preocupó porque tuvieran una economía próspera para su familia; se convirtió en apoyo incondicional para su esposo al fundar el negocio comercial conocido como “Distribuidora Ricaurte”. Ella se encargaba de que la empresa siempre estuviera organizada y lo mejor presentada posible para el cliente, pues bien sabía que era un factor muy importante para que regresaran a comprar sus productos en la Distribuidora. De igual manera, fue el corazón que acogía a sus colaboradores con carisma y energía, para que ellos se sintieran en familia, se empoderaran y fortalecieran su sentido de pertenencia; estrategia que ha funcionado, dado que a la fecha (2019) se encuentran vinculadas algunas de las personas que trabajaron con Doña Beatriz.

En 1996, doña Beatriz tuvo un accidente en la avenida Julio Salazar del municipio de Chiquinquirá, fue atropellada por un vehículo tipo taxi. Como consecuencia, debió ser trasladada a la ciudad de Bogotá para que le practicasen una cirugía el mismo día del accidente. La cirugía fue exitosa, pero se cometió un error médico: no se le aplicaron anticoagulantes y, sin darse cuenta, le surgieron trombos, los cuales le llegaron al corazón sin ser detectados por los médicos. Esto le generó un paro cardiorrespiratorio que le causó la muerte siete días después de la cirugía, cuando ya le habían dado de alta y estaba en su casa en Bogotá.

Después del fallecimiento de su esposa Beatriz, el señor Wenceslao consideró que Sandra, su hija menor, cumplía con el perfil para dirigir la empresa familiar “Distribuidora Ricaurte”. Según él, su hija consentida y con quien compartió más tiempo en su niñez, sería la depositaria de su confianza para llevar la empresa adelante.

Sandra Chillán Reyes nació en Chiquinquirá. En 1989 decidió estudiar odontología e inició estudios en el Colegio Odontológico; sin embargo, al poco tiempo se dio cuenta que esa no era la profesión que en realidad quería para su vida. Se retiró de la universidad y se quedó en Bogotá a trabajar unos meses con su hermana Elsy, quien era propietaria de una boutique.

En 1990 empezó sus estudios de derecho en la Universidad Santo Tomás en Bogotá; se graduó en 1994. Luego, empezó la especialización en Derecho Administrativo en la Universidad del Rosario. Tan pronto terminó el pregrado, logró un contrato de trabajo con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por cuatro meses. Al estar allí, hubo un concurso público en dicha entidad, ella se inscribió y logró el contrato de planta.

En 1996 renunció a la DIAN para cumplir con los deseos de su padre, quien quería que ella, y solo ella, pasara a administrar la empresa familiar. Así, la Sra. Sandra decidió tomar las riendas del negocio y ha sido la gerente de la “Distribuidora Ricaurte Ltda.” hasta la fecha presente (2019).

“Distribuidora Ricaurte Ltda.”, 50 años de historia al servicio de Chiquinquirá. En 1967 inició la aventura empresarial de la familia Chillán Reyes. El señor Wenceslao Chillán y la señora Beatriz Reyes establecieron como objeto social de la empresa la “distribución de productos para la construcción”. El nombre (“Distribuidora Ricaurte”) se deriva del hecho de que la palabra Ricaurte está relacionado con parte de la historia del departamento de Boyacá: cuando se estaban asignando los nombres a las provincias que hoy en día dividen al departamento, la provincia que hoy se conoce como “Provincia del Occidente de Boyacá” se iba a denominar, en primera instancia, “Provincia de Ricaurte”. De tal manera, el señor Chillán decidió colocarle el nombre de Ricaurte

a su empresa, sin saber que finalmente la provincia tendría otra denominación.

En sus inicios, la distribuidora se dedicaba más a comercializar productos de ferretería en general y no se especializaba en productos de construcción.

El logo de la empresa fue creado por el señor Chillán. Tiene forma rectangular, demarcado con los colores amarillo, verde y rojo, utiliza estrellas sobre las letras *i* de la palabra distribuidora, acompañando en su lado izquierdo un rayo de color rojo. Para el señor Wenceslao, en realidad, las características del logo no tenían un significado particular o relevante o, por lo menos, nunca lo mencionó. El eslogan que acompaña a la imagen corporativa de la Distribuidora Ricaurte en ese momento era “Todo para su construcción”. Para el señor Wenceslao y doña Beatriz, esa frase encerraba la razón social de ser de la empresa.

El área administrativa y logística de la empresa estuvo bajo el manejo del señor Wenceslao. Por su parte, doña Beatriz fue la encargada de todo lo relacionado con las ventas. En la labor que adelantaban ellos dos, fueron acompañados por la señora María Ramos, quien ya trabajaba en ese entonces con la familia Chillán Reyes como la niñera de sus hijos. Cuando inició la empresa, la señora María Ramos pasó a trabajar a la Distribuidora como vendedora. Al cabo de un año, se sumaron dos colaboradores más, encargados de las labores de cargue y descargue de material. En el año 1985, ingresó a la empresa la señora Nubia Stella Reyes, quien llegó a ocupar el cargo de secretaria de la empresa, el cual desempeñó hasta que terminó la gerencia del señor Chillán.

Sandra Chillán recuerda la pequeña bodega, la estantería de madera y sus colores serios y opacos. Como ya se señaló, los productos que más se ofrecían correspondían a la línea de ferretería y muy pocos en el ramo de la construcción.

La administración de la primera generación era totalmente empírica, pues ninguno de los fundadores tenía formación alguna en el área administrativa; sin embargo, el señor Chillán sabía que la calidad de sus productos era lo que lo iba a diferenciar de la

competencia. En ese entonces, se convirtió en el primer comercializador de productos de PAVCO S.A (Fábrica de tubería de PVC). Al comienzo, los clientes dudaban de la calidad del producto; en especial, ante la costumbre de utilizar tuberías en otros materiales. El señor Chillán decidió demostrar en público la calidad: sacó a la calle un tubo y, con el fin de demostrar que era resistente, pasó sobre él una camioneta. Otro de los primeros proveedores, y con quien se tiene una relación comercial por más de 50 años, fue la Distribuidora Ecopinturas, que años más tarde cambió su razón social a Pintuco.

Todas las decisiones las tomaban el señor Wenceslao y doña Beatriz, como ocurrió con la apertura de una sucursal frente a la Terminal de Transporte de Chiquinquirá, hecho ocurrido hacia el año 1988. Esta sucursal fue pensada principalmente para bodega, dada la facilidad para el tránsito de maquinaria pesada; años más tarde se abrió como punto de venta para atender los clientes que habitan el sur de la ciudad.

En 1996, con el fallecimiento de la señora Beatriz Reyes, se fracturó la gerencia de la empresa familiar: el espíritu emprendedor de Wenceslao Chillán se derrumbó. Así, la gerencia de los fundadores tuvo una duración de 31 años (1967-1998).

El señor Wenceslao decidió retirarse de la empresa familiar en 1998. En ese año, la “Distribuidora Ricaurte” se constituyó como sociedad limitada ante la Cámara de Comercio de Chiquinquirá. La junta de socios para ese momento quedó conformada por Elsa Beatriz, Yuri, Óscar, Gloria Patricia, Claudia, Jairo y Sandra, hijos del matrimonio Chillán Reyes. En el acto se designó como gerente a la menor de la familia: Sandra Chillán Reyes, quien, al ver que estaba en riesgo el patrimonio familiar, decidió colgar su título de abogada en la pared y renunciar a su trabajo en la ciudad de Bogotá para hacerle frente al negocio familiar, como ya se ha mencionado.

La segunda generación: Chillán Reyes. Con la segunda generación, la empresa pasó a ser de “Distribuidora Ricaurte” a “Distribuidora Ricaurte Ltda.”. Ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Chiquinquirá se protocolizó el tipo de sociedad: inicialmente,

los socios eran los siete hijos del señor Chillán y doña Beatriz. Los cuales, en el acta de constitución, quedaron con porcentajes iguales de participación dentro del patrimonio de la empresa.

Sandra Chillán relata que, a pesar de haber crecido en el negocio, no se consideraba experta para la gerencia, más cuando aún, en ese entonces, ella tan solo tenía 24 años de edad. Para la época llegó a dirigir un personal mayor que ella en edad. Empezar a manejar proveedores y mercancías fue un reto; esto la llevó a refugiarse en expertos como la señora María, la señora Nubia y el señor Julio, los colaboradores más antiguos de la empresa, quienes la recibieron con los brazos abiertos y dispuestos a colaborarle en lo que más pudieran a su nueva gerente.



Foto 2. Sandra Pilar Chillán Reyes.
Fuente: archivo particular

Sandra Chillán cuenta que recibió la empresa con problemas financieros con terceros, cobros de cartera irre recuperables, deudas con proveedores, poco inventario y pocos clientes... Ella reconoce que en esos momentos: “Fue muy difícil para mí enfrentarme a tantos retos a la vez y sin tener experiencia, pero decidí batallar y sacar la empresa adelante, negociando y llegando a acuerdos con mis proveedores, colocando un abogado para lo relacionado con las cuentas por cobrar, para recuperar algo de dinero y salir a buscar clientes”.

En el proceso de recuperación de la empresa, tardó aproximadamente un año en colocarse al corriente con sus falencias administrativas. Como estrategia de persuasión al cliente, la señora

Sandra decidió cambiar los colores internos del establecimiento y la estantería dejó de ser de madera y se utilizaron unos modernos estantes metálicos. De igual manera, se reubicaron los mostradores y se agregaron nuevos productos al portafolio, como material para baños y cocinas; también contactó proveedores de marcas reconocidas como ALFA, Sika, Pegamax y Eternit, entre otros; y fortaleció la relación con los proveedores que manejaban sus padres como PAVCO y Pintuco.



Foto 3. Transformación de las salas de ventas de la Distribuidora Ricaurte.

Fuente: Archivo particular de Distribuidora Ricaurte Ltda.

En el año 2006, la Distribuidora Ricaurte Ltda. pasó a ser una empresa de cinco socios debido a que dos de ellos (Claudia y Óscar) decidieron salir de la sociedad. Los socios restantes (Sandra Pilar, Jairo Hernán, Yuri, Elsy Beatriz, Gloria Patricia) liquidaron la aportación en la empresa y quedaron con igualdad de participación.

Para mediados del año 2012, con la nueva administración, la empresa cambió de eslogan por “Obras de calidad”. Para la señora Sandra Chillán, actual gerente, este cambio representa el valor agregado de su empresa.

Para el año 2018, la sociedad de la familia Chillán Reyes se redujo a la participación de tres asociados, solo quedaron los hermanos Sandra, Elsy y Yuri, todas las partes con igual participación en la

empresa. Para financiar la compra de acciones, se tuvo que hacer un crédito con una entidad financiera de la ciudad. El motivo del retiro obedeció a que los proyectos de vida de quienes se retiraron están en otras ciudades, con lo cual se hacía difícil continuar con la sociedad.

Durante los tres cambios en la lista de socios que ha sufrido la Distribuidora Ricaurte, en las actas de constitución ante la Cámara de Comercio, Sandra Chillán Reyes siempre ha sido la representante legal de la empresa.

La nueva dirección: continuidad, retos y desafíos. Sandra Chillán Reyes lleva 21 años en la gerencia de la Distribuidora Ricaurte Ltda. En el inicio de su administración se enfrentó a varios retos; sin embargo, el reto más fuerte que ha tenido que afrontar se dio en el año 2013 con la muerte de su padre, pues significó superar el duelo y no perder la visión emprendedora heredada por su padre. Desde los primeros días de su administración decidió incrementar las ventas, liberar cartera de cuentas por cobrar y hacerle frente a las obligaciones con proveedores con las cuales recibió la gerencia, todo con el fin de actuar de inmediato para contrarrestar la crisis de la Distribuidora. La primera acción consistió en contratar un asesor jurídico para tratar los aspectos relacionados con las cuentas por cobrar que tenían con clientes morosos y entrar en diálogo con los proveedores para refinanciar las deudas contraídas con terceros. De la misma manera, empezó a ofrecer descuentos y ofertas a sus clientes. La segunda acción consistió en captar nuevos clientes; los buscó en otros municipios. Así, celebró negociaciones con las alcaldías de Albania, Buenavista y Coper, entre otras. En ese momento, los alcaldes compraban directamente el material para construcciones públicas y ella aprovechó para hacerlos sus clientes, con los cuales tuvo relaciones comerciales por un buen tiempo. En la actualidad, no realiza contratación con entidades públicas, pues dejó de ser un mercado atractivo para la distribuidora, dada la complejidad de los procesos de licitación.

La experiencia adquirida le ha servido a la Sra. Sandra para implementar nuevas estrategias con el fin de llegar a los clientes nuevos y antiguos; por ejemplo, crear una sala de ventas. Además,

construyó la oficina de gerencia, implementó la oficina contable, adquirió exhibidores modernos y contactó nuevos clientes como firmas constructoras de la región e ingenieros de obras civiles como mayoristas, minoristas y maestros de construcción.

En el año 2015, la junta de socios aprobó la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad, previo análisis y evaluación por parte de una empresa especializada en el tema la cual determinó cuál era el trabajo por realizar y cómo estaba la empresa frente al tema contable. En cuanto al tema de seguridad y salud en el trabajo, el año 2018 la Distribuidora contrató un grupo de personas para diseñar el proyecto; el cual se encuentra en proceso de implementación.

En el año 2017 se celebró, por primera vez, un cumpleaños de la Distribuidora Ricaurte: nada más y nada menos que el número 50. Para la ocasión se compartió una torta personalizada, con el fin de promover el sentido de pertenencia en sus empleados, haciéndoles sentir parte de la familia. En la celebración se hicieron partícipes a los clientes y colaboradores, se ofrecieron descuentos especiales, ofertas y sorteos.

La Distribuidora no ha sido ajena a la crisis del país. La economía colombiana estuvo muy golpeada en el año 2018; se presentaron algunos altibajos. El más sentido fue la reducción de las ventas en un 6%, aproximadamente. Otro aspecto que ha impactado el sector de la construcción en Chiquinquirá es el hecho de que ahora prácticamente en cada barrio hay una ferretería que entre sus productos comercializa materiales para la construcción. Esto ha redundado en que el maestro del común compre allí los materiales que necesite, aspecto que impacta de manera negativa las ventas de la Distribuidora.

La administración de Distribuidora Ricaurte Ltda. ha sido empírica, tanto en la primera como en la segunda generación. Sin embargo, esto no ha sido un limitante para su permanencia en el sector de la construcción de la región. Su mayor fortaleza es el tiempo de servicio a la comunidad: estar en el mercado por más de 50 años,

algo que no es característico de las empresas chiquinquireñas; una ciudad donde la apertura y el pronto cierre de negocios es constante

La Distribuidora tiene como política principal comercializar material de construcción de alta calidad; ventaja competitiva que consiste en seleccionar proveedores que tengan una excelente reputación en el mercado de la construcción a nivel nacional. Además, se ha destacado por ser socialmente responsable; prueba de esto, radica en el hecho de que la empresa siempre promueve y patrocina eventos de índole deportivo (campeonatos de fútbol), caridad (el Banquete de la Caridad) y jornadas de aseo. De igual manera, opera con responsabilidad social, ambiental y respeto por la sociedad. Asimismo, ha recibido diferentes reconocimientos otorgados para la Cámara de Comercio de Tunja, por su compromiso con el desarrollo social del entorno regional.

El plan de sucesión en la empresa familiar “Distribuidora Ricaurte Ltda.” es un tema incierto. Los miembros activos de la sociedad familiar manifiestan que el tema se ha puesto en discusión en las reuniones de la junta de socios, pero no se ha llegado a un consenso para documentarlo.

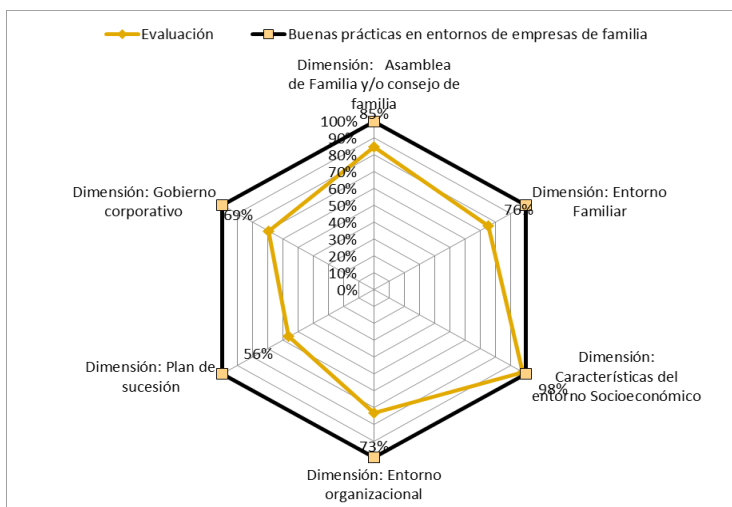


Foto 4. Wenceslao Chillán y Beatriz Reyes
Fuente: Archivo particular de Distribuidora Ricaurte Ltda.

Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Distribuidora Ricaurte Ltda.

La evaluación de buenas prácticas de gobierno corporativo permitió evidenciar la carencia de un protocolo de familia que defina parámetros como creación de Consejo de Familia, pautas para resolución de conflictos, plan estratégico, plan de capacitación para las siguientes generaciones y lineamientos para el desarrollo de actividades de los órganos de gobierno, entre otros.

Figura 7. Evaluación de buenas prácticas en la Distribuidora Ricaurte Ltda.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. La aplicación del instrumento en cuanto a la dimensión consejo de familia arrojó como resultado un indicador del 100%. La cifra deriva del hecho de que la empresa familiar cuenta con la figura de junta de socios, órgano de vital importancia para tomar decisiones en relación con el futuro y la perdurabilidad de la empresa.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el porcentaje de respuesta es alto, la formalización de procesos y las prácticas administrativas demuestran que la junta de socios de la Distribuidora ha tenido

una participación pasiva, pues la empresa no ha contado con un plan estratégico que refleje de manera clara la misión, la visión ni los valores de la empresa. Tampoco ha existido preocupación por elaborar un protocolo de familia que permita, tanto a las generaciones presentes como a las futuras, establecer de forma profesional y regulada las relaciones monetarias y administrativas entre familia, empresa y propiedad.

La ausencia del protocolo no permite asegurar plenamente que la empresa tenga una guía familiar y empresarial desde la cual se permita un ambiente tranquilo y seguro entre todos los integrantes, así como trabajar a plenitud en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, se ha de tener en cuenta que la asamblea familiar no ha diseñado un plan de sucesión que pueda brindar garantías para la prolongación de la empresa por parte de algún miembro de la familia. Lo anterior permite pensar que el futuro de la Distribuidora marche sin la plena seguridad de que seguirá siendo un patrimonio familiar.

Dimensión: Entorno familiar. La evaluación arrojó como resultado un 76%. Se evidencia, de este modo, que la familia empresaria Chillán Reyes se encuentra en etapa activa en la segunda generación al mando y control de la Distribuidora Ricaurte Ltda.; asimismo, la participación de todos los accionistas en la toma de decisiones. Los integrantes de la familia aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos que se han presentado a lo largo del tiempo y se han preocupado por promover la continuidad de la empresa. De igual manera, cultivan y promueven los valores, las costumbres y las tradiciones inculcados por don Wenceslao y la Sra. Beatriz, fundadores de la empresa.

Ahora bien, se ha de señalar que, como empresa familiar, Distribuidora Ricaurte Ltda. no ha podido atraer a los órganos de gobierno a la tercera generación. La razón estriba en la juventud de sus familiares; pero, a pesar de ello, se les ha dado a conocer la existencia y las características de la organización.

Dimensión: Entorno socio económico. Los resultados del análisis del entorno socioeconómico demuestran que la empresa familiar está comprometida en un 98% con sus grupos de interés (clientes,

colaboradores, proveedores. Estado y entidades financieras, entre otros). Aspecto que se ve reflejado en la comunicación, el compromiso y la fidelidad de estos actores por más de 50 años.

La empresa tiene políticas establecidas para la selección de sus proveedores. En ellas prevalece la alta calidad de los materiales, como ejemplo se encuentran firmas reconocidas a nivel nacional como PAVCO, ALFA y Pintuco, entre muchas otras.

Asimismo, en relación con la responsabilidad social, la Distribuidora ha desplegado estrategias y actividades que han estado enfocadas a patrocinar eventos de caridad, culturales y deportivos, desarrollados en el municipio.

Dimensión: Entorno organizacional. Lo relacionado con esta dimensión arrojó un indicador del 73%. La señora Sandra Chillán Reyes ha sabido sostener la empresa en el mercado por más de 23 años. A pesar de que su dirección pueda ser catalogada de empírica, en la Distribuidora se ha promovido un adecuado clima organizacional entre sus colaboradores; además, ha ofrecido estabilidad laboral al personal: ha habido muy poca rotación de empleados y hay algunos de ellos que llevan el mismo tiempo de creación de la empresa.

En la evaluación realizada a los empleados se encontró que la dirección los alienta a comunicarse claramente, a trabajar en equipo; los motiva y estimula para materializar su misión. Los colaboradores de la empresa familiar aseveran que cuentan con absoluta confianza para dirigirse a su jefe inmediato y plantear las dificultades que tienen en sus áreas de trabajo, sin llegar a afectar la estabilidad laboral o las relaciones de la familia.

Dimensión: Plan de sucesión. La evaluación de esta dimensión dio como resultado un indicador del 56%. Se destaca el hecho de que la familia empresaria no se ha preocupado por elaborar un plan de sucesión de la administración y la propiedad. Es uno de los temas más inciertos en la familia Chillán Reyes, si se tiene en cuenta que es muy difícil contar con la participación de los integrantes de la tercera generación, quienes aún son muy jóvenes para involucrarse en la dirección de la empresa familiar. Es uno de los temas que se

habla en cada reunión de la asamblea de familia, pero a la fecha no se ha logrado documentar.

Este proceso debe diseñarse de tal forma que facilite a los integrantes de la familia empresaria, la transición de los cargos y las responsabilidades. Tal documento ha de plasmar los valores familiares y empresariales que permitan afianzar los futuros sucesores; además de dar a conocer el perfil del futuro candidato a dirigir la organización. Lo anterior permitiría a la Distribuidora planear de manera correcta cambios en materia de dirección y liderazgo. Asimismo, crecer, expandirse y garantizar su permanencia en el mercado.

Dimensión: Gobierno corporativo. En cuanto al gobierno corporativo de Distribuidora Ricaurte Ltda., el test arrojó como resultado un 69%. Indicador que demuestra que la familia empresaria se ha preocupado por tomar decisiones con responsabilidad y transparencia con sus grupos de interés (clientes, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, entidades financieras y Estado).

Asimismo, ha promovido la participación de los accionistas en la junta directiva. Reflejo de esto, la familia empresaria se reúne frecuentemente para tratar temas de interés. La Distribuidora se caracteriza por fomentar el compromiso y la confianza de todos los actores que hacen parte de ella. De igual manera, la empresa da a conocer de manera oportuna y precisa la información exigida por las partes interesadas y las entidades de control.

La empresa Distribuidora Ricaurte Ltda., en el transcurrir de sus cincuenta años de existencia, ha pasado a la segunda generación y ha logrado mantener su presencia de manera significativa en la región en cuanto al mercado de la construcción. Sin embargo, la junta directiva, máximo órgano de gobierno, no tiene definido un protocolo de familia ni un plan de sucesión que promueva su longevidad y el traspaso del mando a una siguiente generación. En cuanto a las prácticas de gobierno corporativo, se evidencia que mantienen buenas relaciones con sus *stakeholders* (colaboradores, proveedores, accionistas, Estado, entidades financieras, clientes), actuando con responsabilidad y transparencia. Esta empresa se

ha caracterizado por la poca rotación de personal, ejemplo de esto es que aún se encuentran vinculados empleados por más de dos décadas, quienes han sido fidelizados por las directivas de la Distribuidora. En el tema del gobierno corporativo se puede afirmar que las prácticas administrativas de Distribuidora Ricaurte han estado enmarcadas dentro de la responsabilidad social, transparencia, equidad y ética.



“La voz mayor de Boyacá” Radio Furatena Rocha e hijos & Cía. S. en C.

Dora Marcela Rodríguez García⁸

La comunicación radial

Es innegable que, a través del tiempo, los medios de comunicación han permitido “acortar distancias” y tener un enlace directo con los habitantes de un territorio. De igual manera, es indiscutible el valor que ha tenido para Colombia la radio; al contribuir en la transmisión de la información, en desarrollar una misión educativa y en forjar identidad en ambientes culturales, sociales, políticos y económicos de determinada población.

Precisamente, la relevancia de los medios de comunicación está dada por su función al transferir la información con inmediatez, sin importar su ubicación. A inicios del siglo XX, la radio se convirtió en la compañía de la población tanto rural como urbana; así, se fortaleció la comunicación y la trasmisión de la información, gracias a su capacidad de inmediatez.

No obstante, el auge de la radio, debido a su capacidad de inmediatez y a su agilidad, era evidente, haciendo que a los medios escritos no les quedase otra opción que la de negociar al ver el gran interés que el gobierno tenía en este nuevo medio. Este crecimiento se dio sobre todo entre 1935 y 1940, años en los que se importaron modelos radiales de Estados Unidos y en los que la inversión por parte de la empresa privada y del sector público en los medios radiofónicos era cada vez mayor. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017, p. 1)

Boyacá es un departamento de Colombia en el que sobresale la comunicación radial. En los orígenes de la radio en Colombia, en

8 Investigador principal proyecto de investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá”, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Como fuente primaria de información se recurrió a las entrevistas realizadas durante el año 2019, tanto a socios, como a empleados y demás partes interesadas de la Empresa Radio Furatena Rocha e Hijos & Cía. S. en C. Anyi Vanessa González Quiñonez y Leidy Vanessa Villamil Castro, estudiantes de último semestre de Contaduría Pública, UPTC, Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyeron en la construcción de esta historia empresarial: actuaron como semilleros en participación activa del proyecto de investigación “La gobernanza corporativa...”.

1930 Pompilio Sánchez obtuvo licencia oficial para que en Tunja operara “Radio Boyacá” (ASOMEDIOS, 2017). A Boyacá también se le debe una importante labor alternativa de la radio: la educación. Romero Yanira (2011) indica: “Boyacá fue el primer departamento donde este valioso instrumento se utilizó para producir programas educativos de amplio cubrimiento, cuyo positivo y alcance se visibilizó durante diez años” (p. 189).

A pesar de la diversidad de medios de comunicación existentes en este siglo XXI, la radio sigue manteniendo su influencia; en especial, en las familias campesinas: le proporciona un acceso fácil y útil al obtener la información oportuna y escuchar programación variada para todos ámbitos y gustos en la vida cotidiana.

Radio Furatena, su historia

Figura 8. Logos Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena



Fuente: Archivo personal de Radio Furatena

De la curiosidad por la radio a la creación de una identidad.

La historia de la radio en Colombia data de finales de la década de 1920. La radiodifusión de carácter oficial se crea durante el gobierno de Miguel Abadía Méndez, cuando el Ministerio de Correos y Telégrafos (más adelante, de Comunicaciones) inauguró, a finales de agosto de 1929, la HJN (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017). Esta emisora oficial tuvo un declive y la radio pública resurgiría en 1940 cuando se inauguró la Radio Nacional de Colombia, que aún se encuentra vigente (Radio Nacional de Colombia, 2020). Por su parte, la radio privada surgió a finales de ese mismo año en la ciudad de Barranquilla. A partir de 1930, la radio privada comenzó su expansión en las cuatro principales ciudades: Barranquilla, Bogotá, Medellín y Cali. En estas regiones surgieron emisoras como La Voz de Barranquilla, La Voz del Comercio, La Voz de Bogotá, La Voz de Antioquia, La Voz de Medellín y La Voz de Colombia (Radio Nacional de Colombia, 2017).

Datos no confirmados hablan de la existencia de casi 40 emisoras que funcionaban en el ámbito nacional a finales de 1930. De ahí que se pueda afirmar que la radio colombiana, a pesar de su juventud, estaba en pleno auge. En ese entonces, la radio se constituía en un privilegio para quienes lograban adentrarse en esta labor. Luis Alejandro Rocha Zamudio, joven nacido en Ubaté, Cundinamarca, a corta edad se sintió impulsado por hacer parte de los medios

de comunicación. Gracias a su personalidad inquieta, inició sus estudios por correspondencia, sin embargo, debido a sus escasos recursos económicos, tuvo que optar por aplazar sus estudios e iniciar a trabajar reparando radios. Con la remuneración percibida por su trabajo logró ahorrar para viajar en 1942 a Estados Unidos; migró, como muchos otros, en busca de otras oportunidades: se embarcó en la aventura de adelantar estudios de ingeniería electrónica. Estos estudios le permitirían entender el funcionamiento de los sistemas electrónicos y de telecomunicación.

Aunque en Estados Unidos logró ampliar sus conocimientos y mejorar su situación económica, como lo manifiesta Natividad Ballesteros “no se sentía realizado: anhelaba contribuir y hacer crecer la radiodifusión en su país; por tal motivo, decidió regresar a su tierra natal en 1947. Quienes lo conocieron lo recuerdan como uno de los pioneros de la radio colombiana, trabajando en la construcción y mantenimiento de transmisores” (Ballesteros, 2019); como ocurrió con la emisora “Nuevo Mundo”, hoy en día Caracol Radio.

En 1949, fundó su primera empresa en Bogotá: “Larz”, dedicada a la fabricación y al mantenimiento de equipos electrónicos para el funcionamiento de emisoras. Una vez se estableció, empezó a llamar la atención en el medio radial. Para esa época fue contratado para el mantenimiento de los equipos de “La voz del Río Suárez”, emisora ubicada en Barbosa (Santander); además, debía mejorar la tecnología de los equipos para ampliar el cubrimiento de la emisora. Esta empresa adquirió una deuda impagable con el señor Rocha y, en contraprestación, le cedieron la posibilidad para fundar una emisora en Chiquinquirá (Boyacá). La nueva emisora se llamaría Radio Furatena, nombre inspirado en la leyenda de *Fura* y *Tena* que hace alusión a dos cerros ubicados en el Occidente de Boyacá, zona conocida por su explotación esmeraldífera.

De manera inmediata, Luis Alejandro Rocha inició los procesos necesarios ante el Ministerio de Comunicaciones para obtener las licencias respectivas, según cuenta Natividad Ballesteros. Para poder entrar en operación, realizó el montaje de los equipos de transmisión radial, hasta lograr construir una antena de diez kilovatios

con al cual se le daría cubrimiento al occidente de Boyacá, norte de Cundinamarca y sur de Santander. El día 20 de noviembre de 1968, a las 3:00 a. m., se transmitió la primera emisión en Radio Furatena, a través de la frecuencia de los 1.060 en Amplitud modulada (AM) desde el centro de Chiquinquirá, en un radio teatro propiedad de la familia Rocha.

A esta iniciativa emprendedora se sumó la creación de otra emisora en Ubaté (Cundinamarca), denominada “Valles unidos”. En la planta física de esta emisora conoció a María Natividad Ballesteros, con quien vendría a consolidar una familia en 1972. De esta unión nacieron sus hijas: Edna Bibiana, Marcela Edith, Naty Alejandra, Camila Andrea y Aida Indira, quienes desde su infancia se involucraron en el funcionamiento y el desarrollo de Radio Furatena. Así, Radio Furatena se convirtió en la empresa de la familia Rocha Ballesteros.

Debido a la expansión de la programación y a la amplia acogida por parte de los radioescuchas, un sinnúmero de conjuntos musicales de la región llegaba a las instalaciones de la emisora para realizar demostraciones, en su mayoría eran de origen campesinos y utilizaban la guitarra como instrumento musical de base. Esta afluencia de grupos musicales llevó a Luis Alejandro Rocha Zamudio, propietario y gerente de la emisora Radio Furatena, a crear en 1974 el concurso musical “Guitarra de plata campesina”, evento cultural que llegaría a convertirse en símbolo de expresión artística de la región.

La “Guitarra de plata campesina”, se caracterizó por apoyar intérpretes y compositores de música popular. Con el propósito de descubrir nuevos talentos, promocionar la cultura y mantener la identidad de la región, cada conjunto musical que quisiera participar en el concurso debía presentar composiciones inéditas y acreditar que no habían grabado ningún trabajo discográfico. Para seleccionar los mejores grupos, se evaluaban sus aptitudes en composición, vocalización e instrumentación, entre otras condiciones; también se valoraba la originalidad en los instrumentos y los vestuarios utilizados en las presentaciones. Además, de preferencia, los participantes debían interpretar los ritmos autóctonos del interior del país. Los

premios a los mejores conjuntos estaban representados en dinero, trofeos y patrocinios recibidos por comerciantes de la región.

El evento se transmitía en directo a través de la emisora, pero por su gran afluencia se trasladó a los municipios de Boyacá, Cundinamarca y Santander, con el fin de propiciar espacios culturales y tener contacto directo con los oyentes. El concurso creció y ya fue necesario llevar a cabo rondas eliminatorias; éstas se realizaban durante el segundo semestre de cada año y la gran final, para coincidir con el cumpleaños de la empresa, se llevaba a cabo en el mes de noviembre, en un acto abierto a la población en general. El concurso creció en trascendencia y, por tanto, aumentó el número de participantes y espectadores. Situación que llevó a que la realización de las rondas semifinales y finales se realizaran en la Plaza de la libertad, en el Coliseo de ferias o en el parque Julio Flórez de la ciudad de Chiquinquirá.

En 1977, la “Guitarra de plata campesina” marcó la historia de la emisora, al recibir en su evento al cantautor Jorge Veloza Ruiz, representante del grupo “Los Carrangueros de Ráquira”, quienes por la calidad y excelencia musical fueron declarados fuera de concurso.

El listado de grupos reconocidos que también surgieron en este concurso es extenso: los Hermanos Plata, Ingeniería Carranguera, de la Universidad Nacional, Son Carranga, Labranza, Las Chinitas Carrangueras, El Son de los Palos, Los Hermanos Ráquira, y Chimbalú, entre muchos otros, quienes, luego de ganar el concurso “Guitarra de plata campesina”, grabaron sus primeros trabajos musicales.



Foto 5. Evento Guitarra de Plata Campesina

Fuente: archivo particular

En las cuarenta y cuatro versiones de la “Guitarra de plata campesina”, se presentaron cerca de dos mil quinientos grupos de música carranga, la mayoría con melodías inéditas, caracterizando este evento como “Una expresión auténtica del sentimiento popular”.

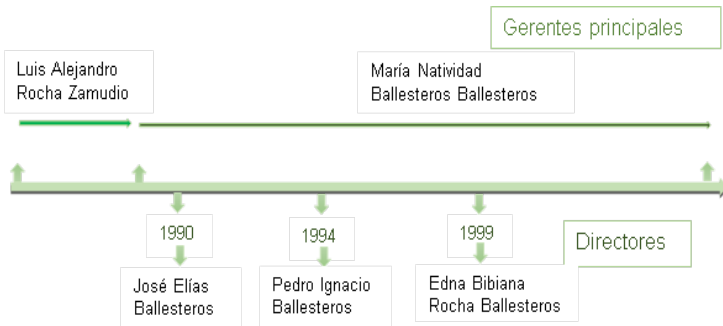
El deceso del fundador y los relevos administrativos. Luis Alejandro Rocha Zamudio falleció en 1985, suceso que enlutó a la familia Rocha Ballesteros y a los oyentes de la emisora. María Natividad Ballesteros de Rocha asumió la dirección Radio Furatena. Para ese entonces, la mayor de sus cinco hijas contaba apenas con 11 años de edad. Para darle continuidad a la emisora, adquirió obligaciones financieras y realizó cambios como la reducción de personal, reajustes salariales, refinanciación de deudas con los proveedores y modificación de políticas internas para mejorar el ambiente laboral.

En 1990 el hermano de la señora Natividad, José Elías Ballesteros Ballesteros, asumió las riendas de la emisora, quien desde muy temprana edad colaboraba en Radio Furatena; pero años más tarde, debido a sus aspiraciones políticas, se retiró de la dirección de la radio. En 1994, su otro hermano, Pedro Ignacio Ballesteros Ballesteros, fue encargado de la dirección; cargo que asumió por tres años. En el periodo 1999-2009, Edna Bibiana, la hija mayor

de los Rocha Ballesteros, veterinaria de profesión, asumió como directora: se encargó de la parte administrativa y comercial.

A pesar del cambio en la dirección de la emisora, la gerencia siempre estuvo en manos de la fundadora y socia mayoritaria: Natividad Ballesteros, cabeza de la familia y de la empresa, quien siempre tomaba las decisiones de la empresa. La siguiente figura representa, en una línea de tiempo, la presencia de dichos actores en la dirección de la empresa.

Figura 9. Gerencia y dirección de Radio Furatena



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada por González A. & Villamil L. (2019)

En el año 2009, Edna Rocha renunció a la dirección de Radio Furatena para radicarse en la ciudad de Bogotá con su familia. María Natividad regresó de Estado Unidos para estar al frente de la emisora y ejercer directamente la representación y dirección. Una vez retoma las actividades en la emisora, la señora Natividad efectuó actualizaciones en todos los equipos, sobre las nuevas tecnologías radiales para mejorar la prestación de servicio a sus oyentes. Además, suprimió cargos, reorganizó administrativamente la empresa. A partir de ese momento, se convirtió en la única persona que estaría al frente de la emisora Radio Furatena.

A fin de seguir operando como empresa en el negocio de radiodifusión comercial, el 27 de noviembre de 1997, Radio Furatena, se constituyó como una persona jurídica bajo la figura de sociedad en comandita simple: “Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.”.

Una vez constituida como sociedad, se creó la junta de socios(as) gestores, responsables de tomar de decisiones en la empresa. Sin embargo, a lo largo de los años, María Natividad Ballesteros de Rocha, al tener la mayor participación en el patrimonio, tuvo bajo su responsabilidad el direccionamiento de organización.

Una voz mayor por más de medio siglo. En los años setenta del pasado siglo, Radio Furatena sobresalió por su programación con espacios como “Amanecer campesino”, “Del sábado con usted, que es para usted”, “Alegría en mi rancho, “Furatena en el campo”, “Proyección cívica”; además de noticieros, radio revistas, programas abiertos a las complacencias. radionovelas, transmisiones y representaciones de la Semana Santa, en las que participaban todos los integrantes de la empresa.

Como empresa, Radio Furatena se ha destacado por mantener el arraigo de la cultura autóctona de Boyacá. Sus oyentes, en su mayoría campesinos y del sector comercial, han disfrutado una programación de tipo informativo, deportivo, cultural, musical y recreativo. Como emisora, ha sido atractiva para cualquier generación, sin importar su profesión o su condición social.

En cuanto a cobertura, según la información suministrada por fuentes de la empresa, ha contado con un cubrimiento en ochenta y dos municipios: cuarenta y cuatro en el departamento de Boyacá (Moniquirá, Muzo, Tunja, Arcabuco y Guateque, entre otros), veintisiete en el norte de Cundinamarca (Zipaquirá, Yacopí, Pacho y Ubaté, entre otros) y once en el sur de Santander (Barbosa, Jesús María, La Belleza e, incluso, Bucaramanga, entre otros), (www.radiofuratena.com).

Con el auge de las nuevas tecnologías se hizo necesario transmitir la señal radial vía internet a lugares nunca esperados, esto para llegar al cubrimiento de más oyentes de la emisora. La página web (www.radiofuratena.com) se diseñó en el año de 2014 para acceder al audio en vivo, presentar noticias de última hora, facilitar información acerca del clima, interactuar mediante chat en vivo, exponer la estructura organizacional de la emisora, divulgar la programación, exponer una galería fotográfica y facilitar contacto mediante otros

medios virtuales; este conjunto de posibilidades permite una interacción directa con sus oyentes.

Radio Furatena se convirtió en una familia para sus empleados. Logró fomentar una actitud de compromiso que significó una baja rotación de personal: gran cantidad de sus trabajadores permanecieron por un largo periodo en la empresa. El colaborador con mayor permanencia fue Héctor Daniel Castiblanco Corredor, humorista, locutor de radio y conocedor de arte teatral, quien a la edad de 18 años inició a trabajar en Radio Furatena en el programa “Amanecer campesino”; espacio donde contaba chistes y recitaba coplas. Para esta época, creó su personaje “el viejito parrandero”, el cual le permitió participar en el programa de televisión del canal Caracol “Sábados Felices” e, incluso, llegó a convertirse en una insignia de la cultura popular. Para Natividad Ballesteros y sus compañeros “Daniel es una reliquia para Radio Furatena”, gracias al tiempo y a la amistad que los unió por tantos años.

Daniel Castiblanco logró recibir su pensión por el trabajo realizado en Radio Furatena; aún después de su retiro continuó frecuentando la emisora, bien para visitar a sus compañeros o para emitir el programa “Proyección cívica”, con el cual se posibilitó la participación de la comunidad por más de 25 años. Durante toda su carrera, además de presentar programas de radio, tuvo la oportunidad de entrevistar a personajes importantes del país y transmitir eventos que marcaron la historia de la región. Es este un solo ejemplo evidente de que la antigüedad de los empleados de Radio Furatena permitió afianzar vínculos laborales y personales, característica determinante en la perdurabilidad de la empresa por tantos años.

Durante medio siglo de funcionamiento, Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. ha logrado mantenerse al aire, acompañando el madurar de los campesinos con su programa bandera “Alegría en mi rancho”. El reconocimiento a la idiosincrasia y la cultura popular han representado un gran legado para esta emisora Chiquinquireña, al ser cuna de la música carranguera y de puertas abiertas a artistas autóctonos, manteniendo la identidad de este territorio. Asimismo, se ha convertido en fuente de aprendizaje de todos sus grupos de interés.



Foto 6. Luis Alejandro Rocha
Fuente: archivo particular

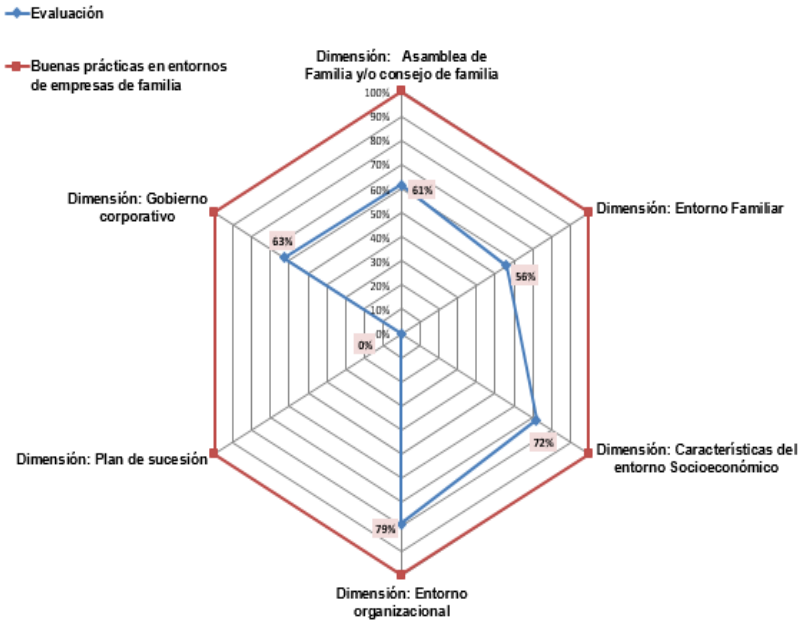


Foto 7. Natividad Ballesteros
Fuente: archivo particular

Evaluación de las buenas prácticas en la empresa Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.

Para el caso de Radio Furatena, los resultados del estudio se exponen en la Figura 5. Como se puede ver allí, la mayoría de las dimensiones muestran niveles satisfactorios; sin embargo, la dimensión relacionada con del plan de sucesión arroja un indicador del 0%. Cifra que evidencia la ausencia de un plan de sucesión que viabilicen la permanencia y proyecten de la sostenibilidad de emisora como patrimonio familiar. Así las cosas, vale señalar que la aplicación del instrumento de evaluación de buenas prácticas arrojó como resultado que en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. se da una gobernanza sin planes futuros para trascender en el tiempo: la segunda y tercera generación no se prepararon para el traspaso de mando de la empresa.

Figura 10. Evaluación de buenas prácticas en Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del test de evaluación

Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia. La gestora y socias de Radio Furatena Rocha e Hijos S.C. & Cía. brindaron la información solicitada por el instrumento creado para evaluar esta dimensión. Las cifras del estudio arrojaron un resultado del 61% de satisfacción, debido a que se presenta cierta controversia entre los integrantes de la asamblea de familia. Radio Furatena, en tanto una empresa familiar que carece de un protocolo de familia que regule las acciones de planificación de la sucesión que promueva la perdurabilidad de la organización en el tiempo, tampoco se contempla un plan de capacitación y desarrollo para los usuarios internos que contribuyan a la gestión empresarial.

La toma de decisiones está centrada en la representante legal; además, el consejo familiar no se reúne con una frecuencia regular. Si bien es cierto que, en algún momento de la historia de la empresa, las hijas estuvieron involucradas en determinadas actividades que demandaba la emisora (de ahí que se toma la idea de constituir una empresa familiar), así como posteriormente una de ellas estuvo al frente de la misma, llegó un momento en el que se dejó de motivar a los integrantes de familia, lo que generó una gerencia centralizada en la toma de decisiones.

De otra parte, se pudo reconocer la existencia de unas prácticas de la empresa familiar enmarcadas en el buen trato y respeto entre los grupos internos de interés. Junto con ello, el interés por dar cumplimiento a la misión y la visión; se denotan, además, esfuerzos constantes por preservar los bienes de la organización, conservar la identidad cultural de su programación y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías; esto con el fin de mantenerse como la voz mayor de Boyacá.

Dimensión: Entorno familiar. Como se puede observar en la Figura 5, 56% es el indicador que arroja la evaluación de esta dimensión. Refleja esta cifra la participación directa de los integrantes de la familia en la toma de decisiones. Las socias indican que no hay una participación directa de la familia y que su problemática se acentúa por la falta de reuniones formales para discutir los hechos relacionados con la emisora y la ausencia de normas que regulen la relación empresa-familia. Además, no se fomenta en los

miembros de las nuevas generaciones a realizar un trabajo conjunto con la actual administración, labor que permitiría que la empresa continuara con su patrimonio familiar.

Para la familia Rocha Ballesteros es vital que prevalezcan las costumbres y tradiciones dentro de la empresa, más aún lo relacionado con el arraigo campesino y popular, aspectos que mantienen la identidad de la emisora ante sus radioescuchas.

Dimensión: Entorno socio económico. Según el instrumento aplicado, para la población relacionada con la empresa, el entorno socioeconómico tiene un nivel de importancia del 72%, al ser notable el compromiso por responder frente a las partes interesadas de tipo externo, al cumplir de manera oportuna con clientes, proveedores, entidades financieras, de vigilancia y control.

Mantener la calidad del servicio prestado es una de las variables que recobran mayor importancia, pues, durante más de cincuenta años de existencia, la emisora ha sido reconocida por su acercamiento a la comunidad, especialmente con su concurso de “Guitarra de Plata campesina” que, como se ha resaltado, fomenta la participación artística popular e inédita.

Uno de los principales desafíos para esta empresa consiste en la revolución tecnológica que, de cierta manera, modifica los hábitos de la población y la forma de comunicarse (el auge de la televisión y la aparición internet, por ejemplo). Por ello, Radio Furatena ha tenido que evolucionar y estar a la vanguardia de las tecnologías de la información y de la comunicación; en especial, porque su Amplitud Modulada (AM) la restringe en su campo de acción.

La empresa procura manejar la información de manera responsable y objetiva al consolidar estrategias no solo a nivel comercial, sino social y ambiental y, como resultado, ha logrado óptimos niveles de fidelización por parte de sus clientes y ampliar su cobertura.

Dimensión: Entorno organizacional. Los resultados arrojados en el test de buenas prácticas aplicado en la empresa Radio Furatena indican que, en la dimensión del entorno organizacional, las relaciones entre empleados y directivos son equilibradas en un 79%.

La cifra refleja, a la larga, un clima laboral adecuado y garantías laborales de continuidad. La empresa ha definido de manera clara su misión y visión, de pleno conocimiento por sus empleados; así mismo, de manera individual y colectiva, ha promovido el cumplimiento del logro de los objetivos organizacionales. También ha contado con una estructura organizacional que define las líneas de responsabilidad y los procesos administrativos, logrando un adecuado desarrollo de las actividades organizacionales.

A pesar de ello, se evidenció la existencia de barreras de comunicación entre los diferentes niveles y sus integrantes, aspecto que puede llegar a ocasionar conflictos, además de no tener un plan de carrera previsto ni programas de estímulos de excelencia hacia sus empleados. En tal sentido, se hace necesario que la administración tome medidas para mitigar riesgos relacionados con los planes de formación del recurso humano. Sin embargo, se resalta la continuidad de los colaboradores en la empresa: la mayoría de ellos han estado por más de una década en la emisora y han manifestado su sentido de pertenencia y fidelidad hacia la misma.

Dimensión: Plan de sucesión. La gerente y a las socias capitalistas, al responder el test para evaluar esta dimensión, tienen pleno conocimiento de lo que podría ocurrir respecto del manejo de la sucesión. Al evaluar diez características en cuanto a la importancia del Plan de Sucesión, el test arroja un 0% en su resultado. Evidencia que no se tiene planeada la sucesión, tampoco contempla el traspaso de mando a una segunda generación. Por el contrario, manifiestan la intención de vender el activo que representa Radio Furatena, pues, al jubilarse María Natividad Ballesteros, ninguno de sus herederos (as) tiene interés en continuar con la empresa. En especial, porque la mayoría de sus miembros están fuera del país y sus aspiraciones profesionales son distantes del manejo de la emisora. Se ha venido contemplando la posibilidad de vender o ceder los derechos de concesión de la emisora.

Dimensión: Gobierno corporativo. La evaluación realizada arroja un resultado del 63%, nivel que refleja el compromiso con los grupos de interés, un trato equitativo que inspira confianza y seguridad ante terceros. La empresa de familia ha promovido sus

buenas prácticas, al mantenerse en pie de lucha por más de cinco décadas.

Así las cosas, el gobierno corporativo de Radio Furatena se ha enmarcado en las buenas relaciones con los empleados, clientes, proveedores, con el Estado y las entidades financieras. Sin embargo, su continuidad ha sido el riesgo más latente, al no estar preparada para delegar su dirección, así como la ausencia de reglas claras que armonicen las metas empresariales, objetivos familiares y patrimoniales.

Como se puede deducir de lo expuesto, la empresa se ha destacado por mantener adecuadas relaciones con sus partes interesadas; sin embargo, su mayor debilidad está en la falta de un protocolo de familia para establecer acuerdos de compromiso, preparación de sus miembros para el cambio generacional, manejo de conflictos y un proceso de sucesión. La continuidad transgeneracional de Radio Furatena se colocó en riesgo al tener una representación vitalicia en cabeza de su gerente y mayor accionista Natividad Ballesteros, quien no delegó el mando, como tampoco formalizó un plan de cambios.

En conclusión, la empresa Radio Furatena, por falta de adecuados procesos de sucesión no logró pasar de la primera a la segunda generación, al no adaptarse al cambio ni transferir el mando. Tampoco se contempló un plan de continuidad para el negocio familiar. Aspectos que fueron el detonante para el declive de la empresa familiar.

En consecuencia, con la llegada del año 2020, la voz de Radio Furatena, ante la imposibilidad de continuar con su legado, el declive administrativo y la resistencia a un relevo generacional en la dirección; condujo a ceder su imagen y vender su legendaria torre de transmisión y licencia a un nuevo propietario. Los trabajadores con vinculación directa que estuvieron hasta la clausura de Radio Furatena fueron, además de Natividad Ballesteros, como gerente; Herminson Alfonso Delgadillo García, en el cargo de secretario general; Rafael Antonio Mestizo Beltrán, Gregorio Alfonso Moya Castañeda, Cosme Muñoz Cristancho, Héctor Daniel Castiblanco

Corredor, como los locutores y Luis Antonio Casas Rozo, como transmisorista. Con el cierre de Radio Furatena, se extinguió no solo la empresa familiar; también, y eso es lo más notorio, una tradición cultural que por décadas estuvo vinculada a la identidad urbana y rural de la región.

“En el corazón de nuestros clientes”, una familia llamada “Central de Abarrotes”

Carlos Alberto Molina Rodríguez⁹

A Meli, en el corazón de esta historia.

La capacidad de innovación en la empresa de familia

En el prólogo del presente documento se hizo referencia de la innovación como concepto y como práctica. Al respecto, se resaltó la idea de que la innovación va más allá de la creación de nuevo conocimiento; también se puede dar en la reconfiguración novedosa de una forma ya existente, bien sea en el ámbito de los productos o procesos o en la gestión misma. En uno o en otro sentido, la innovación implica cambios en la empresa; en este caso, de familia. En tal contexto, si las empresas de carácter familiar pretenden una efectiva perdurabilidad en el tiempo, de una parte, junto con la cohesión familiar, han de prestar especial atención a los procesos de transición generacional en la empresa y, de otro lado, han de combinar tradición e innovación con el fin de agregar valor y cumplir con los objetivos y propósitos organizacionales.

Los procesos innovadores permiten a las empresas de familia generar soluciones que den respuesta a nuevas necesidades surgidas desde su propia dinámica o por influencia de factores externos de orden social, económico, cultural e, incluso, natural. Ahora bien, tales procesos no se dan de por sí en las empresas de familia donde, por lo general, la tradición se encuentra enraizada en sus distintas

9 Investigador principal del proyecto de investigación “Los comerciantes de Chiquinquirá: caracterización social y administrativa” de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Esta historia se deriva de dicho proyecto y para su desarrollo se tuvo en cuenta como fuente primaria de información las entrevistas realizadas a propietarios, familiares, empleados y demás partes interesadas de Central de Abarrotes DS S. A. durante el año 2017. Yineth Katerine Barbosa Quitián, estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la UPTC Sede Seccional Chiquinquirá, contribuyó en la construcción de esta historia empresarial: actuó como semillero en participación activa del proyecto de investigación “Los comerciantes de Chiquinquirá...”; su trabajo de grado se denominó “Central de abarrotes, una historia empresarial del sector comercial chiquinquireño”, bajo la dirección de Carlos Alberto Molina Rodríguez.

dinámicas. Para que tradición e innovación se conjuguen, este tipo de empresas deben contar con un agente que reconozca debilidades y fortalezas y que, a partir de ello, explore oportunidades creativas en el entorno, implemente ideas novedosas al interior de la empresa, se vincule con quienes pueden proporcionar conocimientos y recursos necesarios, arriesgue para convertir las nuevas ideas en proyectos rentables, asuma las consecuencias cuando los procesos no generen los resultados deseados y conforme equipos de trabajo con el objetivo de crear valor a la labor adelantada.

Ahora, en el equilibrio entre innovación y tradición, las empresas familiares de manera constante han de realizar las evaluaciones pertinentes para determinar las acciones y los campos o áreas en las que se pueden generar procesos de cambio, sin que esto implique el rompimiento total de los aspectos que le han dado tradición a la empresa y que han marcado su impronta. Para familiarizarse con el cambio, las empresas familiares deben asumir retos de “profesionalización” lo más pronto posible: los actos administrativos con los cuales se responde a las demandas internas y externas han de pasar en un proceso paulatino y continuo de ser reactivas (actuar frente a la amenaza) a ser propositivas (decidir a partir de la información recabada al interior y al exterior de la empresa) o, ¿por qué no?, a una combinación de las dos posibilidades; y en ello tiene lugar lo que algunos han denominado el poder de la intuición en las decisiones gerenciales. Una u otra posibilidad demanda a las empresas de familia que, de manera regular, recaben y sistematicen la información proveniente de los clientes internos y externos para que se constituya en la base elemental de la capacidad de innovación.

Al respecto, de conformidad con Mahmoud y Mignon (2010), la capacidad de innovación de las empresas de familia es el resultado de las condiciones con las que en realidad cuenta la organización para asumir el cambio. Según los citados autores, tal capacidad es un reflejo de condiciones específicas:

1. Clara visión de largo plazo combinada con cohesión familiar: desarrollar diferenciación en el mercado y generar valor a través de las generaciones.

2. Sólida ética personal de liderazgo basada en valores como dedicación, responsabilidad, capacidad de trabajo y el significado del éxito.

3. Fuertes interrelaciones empresa/familia.

4. Implicación emocional de la familia en la dirección; en la administración existe compromiso personal del líder para el éxito de su empresa, el sacrificio personal, la motivación para actuar por el bien y para el interés colectivo, de accionistas y empleados.

5. Prudente asignación de recursos y control de riesgos.

6. Estabilidad en las relaciones externas: clientes, proveedores, bancos y, de haberlos, socios estratégicos. Gracias a la continuidad de los directivos, estas relaciones generan confianza en la organización en relación con los compromisos contraídos (Mahmoud y Mignon, citados por Rodríguez; Pico y Méndez, 2013, p. 788-789).

Con base en lo anteriormente anotado, se puede reconocer que la capacidad de innovación se fundamenta en el talento humano de la organización, un talento que está en permanente búsqueda de métodos de mejora, que es consciente de la valía de perpetuar y acumular conocimiento para las futuras generaciones, que está abierto al exterior y que genera un ambiente de total libertad, donde se expongan las ideas sin ningún tipo de restricción (Mahmoud y Mignon, 2010).

Central de Abarrotes DS S. A., su historia

Figura11. Logos Central de Abarrotes DS S. A.





Evolución del logo.

Fuente: archivo personal Central de Abarrotes DS S. A.

Los pilares de la familia.

Santos Agustín Domínguez Sánchez, el emprendedor. Chiquinquireño, nacido en 1958 en la vereda Moyavita; el mayor de los cinco hermanos Domínguez Sánchez. Hijo de Pasión Sánchez Suárez y de Moisés Domínguez Rivera; de familia humilde y sencilla dedicada a las labores del campo, especialmente a la ganadería. Inició sus estudios en el Centro Educativo Arboledas, ubicado en la vereda del mismo nombre en el municipio de Chiquinquirá, institución donde adelantó su educación de nivel primaria. Posteriormente, culminó sus estudios a la edad de 22 años en la sección nocturna del Colegio Pio Alberto Ferro Peña. En 1972, la familia Domínguez Sánchez trasladó su vivienda al casco urbano de Chiquinquirá; allí, abrieron un local comercial tipo tienda de víveres que se convertiría en la base del sostenimiento familiar.

En 1975, a la edad de 17 años, Santos Domínguez, bajo las órdenes de Eustasio Rivera y de Jorge García, inició su vida laboral como ayudante del camión repartidor de Cerveza Bavaria en Chiquinquirá y el Occidente de Boyacá. Debido a la topografía de la región y a los difíciles caminos de herradura, estos recorridos podían tardar hasta 20 días. Un día, mientras desempeñaba sus labores en el municipio de Quípama, Boyacá, recibió una trágica noticia que marcaría un nuevo rumbo en su vida: el fallecimiento de Moisés Domínguez, su

señor padre. Ante esta nueva realidad, Santos Domínguez asumió como líder de la familia, pues debía velar por el bienestar de su madre y sus hermanos.

En su ánimo de independencia, Santos Domínguez emprendió, a mediados de 1976, su propio negocio: invirtió sus ahorros en cultivos de papa. Sin embargo, esta actividad no prosperó, pues realizó la mayor parte de las ventas a crédito y no se cumplió con la recuperación de la totalidad del dinero invertido. Con posterioridad al fallido negocio, en el año 1977 empezó a trabajar como bodeguero con Amadís y Óscar Rivera en el almacén “El triunfo”¹⁰. Además, los domingos viajaba a la región del occidente de Boyacá a lo que él llamaba “levantar las listas de pedido”. Santos Domínguez convirtió estos viajes en una oportunidad de negocio: aprovechó estos desplazamientos para realizar sus propias ventas de cigarrillos de marcas como Marlboro y Piel Roja y, además, artículos como limas, bombillos, ropa y radios. Productos que compraba en el sector de San Andresito en la ciudad de Bucaramanga. Así, obtenía un ingreso extra, sumado al generado por la actividad laboral desempeñada. En 1978, inició un nuevo negocio: conformó una sociedad dedicada al comercio mayorista que, bajo el nombre de “Los dos amigos”, se constituiría en la base de “Central de Abarrotés”.

Como hombre nacido y criado en el terruño boyacense y dedicado a las actividades ganaderas, nunca ha dejado de lado su amor por el campo. Además de su faceta como comerciante, lo acompañan dos pasiones: el amor por su familia y la dedicación a la ganadería y a la preservación y recuperación del medio ambiente rural.

María Eugenia Suárez Torres, la innovadora. Chiquinquireña, nacida en 1971; la mayor de los hermanos Suárez Torres. Hija de Martín Suárez Monroy, oriundo de Simijaca, Cundinamarca, y Ana Ofelia Torres Castellanos, comerciantes y dueños de la “Panadería la Bonanza”. Desde su temprana edad, María Eugenia mostró interés y habilidad para el comercio y se interesaba por los negocios de la familia.

.....
10 Ubicado en la carrera 10 #11-15 de Chiquinquirá, el almacén “El triunfo” se dedicaba a la venta de víveres y abastecía, además de Chiquinquirá, a la región de Occidente de Boyacá.

Obtuvo el título de bachiller comercial en el año 1988, otorgado por el Centro Cooperativo Comercial de Educación Media Sagrado Corazón de Jesús. Para diciembre de 1988, María Eugenia inició su vida laboral: su padre era conocido de algunos funcionarios de Almacenes YEP (cadena de almacenes colombiana de la empresa YEP limitada), dado a que eran clientes de la panadería. María Eugenia se valió de esta condición y convenció a su mamá de hablar con el gerente para que le permitiera trabajar allí durante la temporada decembrina con un permiso de trabajo. El espíritu de comerciante de María Eugenia es de ascendencia familiar. Su abuela materna, Ana Cerlina Castellanos Martínez, se destacó por su habilidad para los negocios y fue muy conocida en Chiquinquirá por su almacén de comercialización de productos desechables que, “tal vez fue el primero en su género” para la región (Barbosa, 2018, p. 38).

Inició estudios en la Unidad Universitaria del Sur de Bogotá (UNISUR, actualmente conocida como Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD); pero, precisamente, por ser de modalidad a distancia no llenó sus perspectivas y decidió retirarse. En 1990, inició estudios en Administración Financiera en el municipio de Ubaté en el Instituto Universitario de Cundinamarca (ITUC, hoy conocido como Universidad de Cundinamarca, UDEC) (Barbosa, 2018, p. 38).

La familia Domínguez-Suárez. La historia de vida entre Santos Agustín Domínguez Sánchez y María Eugenia Suárez Torres se vincula con la venta de insumos para la panadería que Santos Domínguez suministraba a Martín Suárez, padre de María Eugenia, para la panadería “La Bonanza”. Con el paso de los años, se convirtieron en vecinos: la familia Suárez Torres trasladó su residencia y local comercial a la carrera 10 con calle 12. Posteriormente, María Eugenia inició sus estudios universitarios y Santos Agustín se interesó afectivamente por ella, dado que vio que “era una muchacha muy bonita, inteligente y trabajadora” (Barbosa, 2018, p. 38). Con el fin de acercarse afectivamente a ella, Santos Agustín viajaba algunas tardes a Ubaté para acompañarla de regreso de la universidad.

Una vez se formalizó la relación de noviazgo, el 3 de agosto de 1991 contrajeron matrimonio por la iglesia católica. A partir de ese momento su vida cambió: además de asumir la responsabilidad de conformar una familia, adquirieron el firme compromiso de sostener una empresa: desde el primer día, María Eugenia se hizo cargo de manera directa de la administración del almacén que en 1978 había creado Santos Agustín.

Javier Augusto, Daniel Felipe, María Fernanda e Isabella, hijos de la familia Domínguez Suárez, crecieron en un ambiente comercial y, de manera distinta al común de los niños de su edad, sus juegos no se desarrollaron en un parque o en las calles de barrio; por el contrario, sus vivencias infantiles se desarrollaron en el establecimiento comercial y en sus bodegas, en medio de mercancía, colaboradores y clientes. El objetivo de Javier, Daniel, María Fernanda e Isabella está en continuar con la segunda generación de Central de Abarrotes, pues consideran que es una empresa muy difícil de construir, importante y representativa para la familia y la ciudad, por lo que “debemos dar continuidad a la labor que nuestros padres han hecho” (Barbosa, 2018, p. 41).



Foto 8. De pie, de izquierda a derecha: Daniel Felipe, María Fernanda y Javier Augusto Domínguez Suárez; sentados, en el mismo orden: Santos Agustín Domínguez Sánchez, María Eugenia Suárez Torres e Isabella Domínguez Suárez.

Fuente: Archivo particular

Central de Abarrotes, su historia.

Los inicios. Hacer referencia a la historia de Central de Abarrotes DS S. A. demanda reconstruir la historia de vida de los Domínguez-Suárez: Central (como la denominan sus propietarios), más que una empresa, es una familia.

La primera etapa de comercio mayorista comenzó, exactamente, el 1 de julio de 1978 cuando abrió por primera vez sus puertas el negocio bajo nombre de “Los dos amigos”, situado en la Carrera 10 No. 11-42 de la ciudad de Chiquinquirá. Fue una sociedad conformada entre Lucindo Rivera y Santos Domínguez que contó con un capital inicial de \$300.000 m/cte. dividido en partes iguales entre los dos aportantes. El negocio se dedicaba a las ventas al por mayor de productos alimenticios y a la distribución y venta de implementos, materiales, insumos y herramientas para las labores agrícolas y mineras. Las funciones laborales de “Los dos amigos”, en su mayor parte, eran desempeñadas por Santos Domínguez, por lo que adicional a la utilidad generada por la actividad comercial, recibía un ingreso extra por concepto de remuneración salarial (Barbosa, 2018, p. 44).

A los dos años y medio de conformada la sociedad, Lucindo Rivera decidió terminarla debido a problemas financieros que presentaba “Los dos amigos” y vendió su parte a su socio. Con el paso de los días, Santos Domínguez se vio en aprietos para cancelar la deuda; de este modo, se inició un proceso de embargo. Sin embargo, la intervención de Amadís Rivera posibilitó que se postergaran los plazos pactados para la cancelación de la deuda. Tras las deudas adquiridas, el ahora dueño del establecimiento comercial no recibió utilidades por alrededor de dos años y solo hasta 1983 pudo cancelar por completo las deudas derivadas del proceso de embargo. En ese mismo año decidió el cambio de nombre del establecimiento a “Central de Abarrotes”.

Para la época en la que “Los dos amigos” abrió sus puertas, la mayor plaza comercial se encontraba localizada en la provincia del Occidente del departamento de Boyacá. Santos Domínguez se desplazaba hasta esa zona y realizaba la preventa de sus productos y,

posteriormente, la mercancía se enviaba en camiones a los distintos municipios de la región. Hacia 1985 el envío de listados por parte de los clientes reemplazó la labor de preventa; para ello se aprovechaban los viajes de los mismos camiones que transportaban los pedidos. Entre tanto, el trabajo en Central se concentró en alistar, facturar y despachar la mercancía.

A finales de la década de 1980 se dieron ciertos cambios ocasionados por la crisis regional que afectó durante varios años a la población del Occidente de Boyacá, resultado de la discordia entre los esmeralderos de la región. Las condiciones sociales y económicas del occidente boyacense fueron cambiando con el paso de los años y la llamada “Guerra verde” desató una complicada situación social que se vivía en la zona esmeraldífera. Tal confrontación ocasionó que los residentes empezaran a restringir sus gastos, situación que repercutió en una disminución en las ventas de Central. La situación de violencia solo vino a apaciguarse cuando el 12 de julio de 1990 se reunieron los esmeralderos para firmar un tratado de paz.

A comienzos de la década de los años noventa, las ventas en el municipio de Chiquinquirá no eran tan significativas frente a lo comercializado en el Occidente. De igual manera, el local de la carrera décima permanecía abierto al público para ventas al por mayor. Para la venta al detal se recurrió a la figura de venta de tienda a tienda con el mismo procedimiento empleado para la venta en la región de Occidente: un recorrido para tomar pedidos y otro para la entrega de la mercancía vendida. Cuando María Eugenia Suárez Torres se vinculó de manera directa a la administración del almacén, empezó a estudiar de manera más detallada el entorno en que se encontraba Central de Abarrotes.

El crecimiento. La opinión de los clientes de Central de Abarrotes siempre ha sido fundamental. Para la época eran frecuentes las solicitudes de que Central también realizara ventas al por menor. Gracias a estas sugerencias y con el impulso de María Eugenia, hacia finales del 1992, Santos Domínguez empezó a ver la posibilidad incursionar en las ventas al detal en las mismas instalaciones donde operaba la venta al por mayor. Así, para el año de 1995, decidieron adecuar las instalaciones para establecer un espacio para las

ventas directas al público. Esta reforma duró alrededor de tres años y trajo consigo una época de crisis, al tener que pagar sobrecostos por el desconocimiento del sector de la construcción. A pesar de las adversidades, el 24 de mayo de 1998 “Central de Abarrotés” abrió un autoservicio en el mismo local de las ventas al por mayor. Este nuevo servicio ocupaba una cuarta parte del área total del almacén y manejaba las mismas marcas, solo que exhibidas en estanterías (Barbosa, 2018, p. 48).

Posterior a la apertura del autoservicio, el mercado chiquinquireño empezó a demandar variedad de productos; en tal sentido, Central generó una ampliación en la oferta de víveres en su portafolio de productos. En la medida que el negocio fue creciendo, ya no se hizo necesario buscar a los proveedores: ellos ya venían a atender los pedidos. De las marcas que hacían presencia con sus vendedores se pueden mencionar Lloreda, Noel, Roa, Supremo, Doria, Purísimo, California, Nacional de Chocolates y Café Águila Roja. En ese entonces, “cuando justamente Central estaba implementando su figura de autoservicio y requería colaboración económica, esas empresas confiaron en Santos Domínguez, pues entregaban sus productos y otorgaban créditos de 60 a 90 días para el pago sin ningún tipo de sobrecosto por financiación” (Barbosa, 2018, p. 48).

La venta tienda a tienda que fue una figura importante en épocas anteriores, pero ante el crecimiento de las ventas en el local se eliminó. Así las cosas, se dio un mayor énfasis al autoservicio, gracias al hecho de que las ventas en el local iban en aumento. Después de algún tiempo, se inició una nueva remodelación de la infraestructura: la población objetivo estaba ahora en los clientes del autoservicio. A pesar de ello, no se abandonó la atención al cliente mayorista.

A partir del año 1998, Central ha sido remodelado en tres ocasiones, esto sin cerrar el local ni interrumpir la atención a los clientes habituales del autoservicio. En ese proceso de crecimiento, se decidió para el mes de diciembre de 2016 abrir una sucursal en el norte de la ciudad. Ahora, con los dos puntos de venta se atendería mayor población y se lograría el objetivo de estar “más cerca de sus clientes”.



Mayorista, 1980



Autoservicio, 1998



Fachada, 2018

Fuente: archivo particular

Cambios administrativos.

Naturaleza jurídica. El nombre y la naturaleza jurídica de Central de Abarrotes han evolucionado en su historia, esto para ajustarse a las circunstancias competitivas. Como ya se ha señalado, hacia 1980 “Los dos amigos” cambió su nombre a “Central de Abarrotes”; sin embargo, “a pesar de que ese era el nombre con el cual se conocía el establecimiento, la razón comercial del almacén ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Cámara de Comercio de Tunja era Santos Agustín Domínguez Sánchez como persona natural” (Barbosa, 2018, p. 51). En el año 2007, Central se asumió como persona jurídica; en consecuencia, cambió su razón social a “Central de Abarrotes DS S. A.” (D por Domínguez, S por Suárez). A pesar de los cambios locativos y de denominación, la imagen del establecimiento siempre ha sido reconocida por su color corporativo: el verde. Este color se ha relacionado con la esperanza y, además, da sensación de frescura.

En el recorrido por la historia de Central, se ha de resaltar que, gracias a su contribución en cuanto al desarrollo de la ciudad, en especial mediante la generación de empleo, la administración municipal le otorgó, en el año 2001, la exaltación “Mérito chiquinquireño”. Posteriormente, en el año 2002, la Cámara de Comercio de Tunja le concedió el premio Chibchacum en la categoría mejor empresa comercial¹¹.

Planta de personal. El número de colaboradores con los que ha contado Central de Abarrotes ha venido aumentando; inicialmente,

11 Reconocimiento de La Cámara de Comercio de Tunja a las mejores empresas del departamento de Boyacá (Central de abarros, 2002).

tan solo colaboraba una persona. Para el año 2000 ya se tenía una planta de personal de ocho funcionarios: dos cajeras, dos empacadores y cuatro surtidores. En la actualidad se cuenta con más de una veintena de colaboradores. Asimismo, el ambiente laboral se desarrolla en un entorno familiar en el que la base de la relación entre los propietarios de Central y “los muchachos”, como suelen decirles, es el respeto y la solidaridad.

Central de Abarrotes se ha caracterizado por contratar jóvenes de la región, algunos provenientes de municipios aledaños; además, por impulsarlos en la continuidad de sus estudios profesionales para lo cual les facilita condiciones como flexibilidad en horarios laborales. Como resultado, en la historia de Central de Abarrotes se cuenta con un nutrido número de exempleados que cursaron estudios universitarios mientras allí laboraban y quienes ahora son profesionales e, incluso, cuentan con título de especialistas en áreas administrativas y contables.

Contabilidad y sistematización. En relación con la contabilidad, en sus inicios Central llevaba sus cuentas de manera empírica con una “contabilidad de gancho”, consistente en colgar en la pared mediante un gancho las facturas emitidas y recibidas para luego realizar el seguimiento de cobros o de pagos” (Barbosa, 2018, p. 53).

Con el cambio hacia autoservicio, se abandonó la “contabilidad de gancho” y se empezaron a llevar cuadernos contables y se acudió al uso de carpetas tipo A-Z para ordenar el archivo. Hacia 1989 se incorporó la figura del contador público. En 2008 se integró la sistematización contable. La razón obedeció a la perspectiva de ofrecer un mejor servicio a sus clientes: en ese año, la Caja de Compensación Familiar de Boyacá (Comfaboy) creó un beneficio dirigido a sus afiliados consistente en el 5% de descuento en compras realizadas el primer sábado de cada mes, siempre y cuando efectuaran dichas compras en supermercados adscritos al convenio. Comfaboy invitó a Central a ser parte del convenio y como requisito exigía que en el supermercado existiera un software contable. Así, en Central se implementó el sistema contable WX Manager. En el año 2015 se

decidió adquirir el software SYSCAFE para acomodarse de mejor manera a las necesidades y condiciones de autoservicio.

Los competidores del mercado y las nuevas oportunidades de transformación 2011-2020

Mercado local 1998-2011. Almacenes YEP fue una cadena colombiana de almacenes, fundada en Neiva, Huila, en la década de los años 50 del siglo pasado, por Manuel Yepes Pérez y sus hijos. Alcanzó a tener casi una veintena de almacenes en algunas ciudades de la geografía colombiana. La sucursal Chiquinquirá de los Almacenes YEP era uno de los mayores establecimientos de comercialización de víveres que se encontraba en la ciudad. Sin embargo, esta cadena de supermercados que, además de alimentos, ofrecía vestuario, útiles escolares y variedades, sucumbió ante el embate de las grandes cadenas que decidieron ampliar su campo de acción en las ciudades intermedias. Esta empresa de origen familiar flaqueo en sus procesos de reorganización y su presencia comercial empezó a disminuir en mayor grado, hasta llegar, definitivamente, a su desaparición a mediados de 2016.

Para el periodo 1998-2011 llegaron a existir en Chiquinquirá varios establecimientos comerciales dedicados prácticamente a la misma línea de alimentos y productos de aseo ofrecidos por Almacenes YEP; precisamente, Central de Abarrotes llegó a reconocerse como el mayor de ellos. Empero, la diferencia estaba en la población objetivo de estos dos entes comerciales. Del mismo modo, para atender la demanda de productos de supermercado existían en la ciudad “otros competidores, autoservicios independientes como ‘Cooprocom’, ‘Mercaexpress’, ‘Todo Menos’, ‘El Cosmos’ y ‘El Descuento’, entre otros” (Barbosa, 2018, p. 88).

Supermercados Colsubsidio. Central nunca consideró a almacenes YEP como una competencia directa, pues, como se señaló, se enfocaban a consumidores diferentes. No obstante, la llegada de Supermercados Colsubsidio al mercado chiquinquireño en el año 2011 sí generó alerta. Esta cadena de supermercados ofrecía una gama de productos y de marcas disponibles que, además de alimentos y productos de aseo, como lo ha hecho Central, ofertaba

prendas de vestir, implementos de tecnología y servicios como tarjetas de crédito y seguros. De otra parte, la marca Colsubsidio gozaba de reconocimiento nacional y significaba la presencia en Chiquinquirá, por primera vez, de uno de los “grandes” almacenes de cadena, asunto novedoso para toda la población, incluida la fiel clientela de Central de Abarrotes.

En consecuencia, había que enfrentar la nueva situación. Por tal motivo, de nuevo en Central de Abarrotes “se realizaron cambios en la estructura física y, como resultado, se entregaron al servicio de la comunidad unas amplias instalaciones con características no de supermercado sino, en lo más cercano posible, a una gran superficie” (Barbosa, 2018, p. 88). Junto con ello, a finales de 2016 Central abrió una sucursal en el norte de la ciudad, esto con el fin de ofrecer servicios a una población desatendida que ahora ya no tendría la necesidad de realizar desplazamiento al centro de la ciudad para realizar las compras de alimentos y productos de aseo.



Estanterías año 2000



Estanterías año 2018

Fuente: archivo particular

La presencia de las cadenas tipo *hard discount*. Las variables externas influyen de manera sensible en el permanente cambio en el comercio al detal. En los últimos años, este caso se ha evidenciado en Colombia mediante un interesante dinamismo: la llegada y posterior expansión de las cadenas de *Hard Discount*, conocidas como tiendas de “descuento duro”, ha repercutido en las economías locales; en especial, con las tiendas de cadena “D1”, “Ara” y “Mercadería Justo & Bueno”. Al municipio de Chiquinquirá, que cuenta una población de aproxima de 67.000 habitantes, han llegado estas tres cadenas; así, hoy día existen siete locales distri-

buidos en el centro y el norte del casco urbano. Ante la presencia de estas tiendas, Central implementó nuevas líneas de productos con el fin de ofrecer a sus clientes precios más asequibles. A pesar de los esfuerzos adelantados, se tiene la clara conciencia de que competir con los *hard discount*, especializadas en fuertes descuento, se constituye en un reto que debe afrontar de maneras novedosas.

Grupo Éxito. Empresa multinacional que adelanta actividades de comercio al detal, proveniente de una cadena de almacenes de gran escala fundada en 1949 y que cuenta con presencia en varios países de Suramérica. Bajo su marca de supermercados Éxito, el 28 de febrero del año 2018 llegó el Grupo Éxito a Chiquinquirá, evento que fue anunciado durante gran parte del año 2017. Ante la eminente llegada del Éxito, la administración de Central de Abarrotes “realizó una serie de actividades que incluyeron una remodelación locativa consistente en la aplicación de estrategias de mercadeo como iluminación, decoración, cambio de la imagen corporativa, redistribución de la mercancía en las distintas góndolas, servicio de parqueadero gratuito y una estrategia de acercamiento a la comunidad para consolidar la recordación de la marca como patrimonio chiquinquireño” (Barbosa, 2018, p. 89). En el mes de octubre de 2017 se llevó a cabo en la “Plaza de la Libertad” una jornada recreativa que recibió el nombre de “La bolsita feliz”. El evento reunió más de dos mil personas con el pretexto de celebrar el “Día de los niños” en el año 2017. La actividad se llevó a cabo de nuevo por la misma fecha en el año 2018; en esta oportunidad asistieron aproximadamente cuatro mil personas. Para el año 2019 se fortaleció la estrategia digital a través de fan page <https://www.facebook.com/centraldeabarrotes> y <https://instagram.com/centraldeabarrotes> con concursos, trivias e información actualizada acerca de actividades y descuentos ofrecidos a sus compradores.

Pandemia COVID-19. Con la llegada del año 2020 nuevos retos llegaron, pero esta vez con una variable externa que, muy seguramente, no estaba contemplada en ningún DOFA de cualquier organización en el mundo. La pandemia del COVID-19 o coronavirus (SARS-COV-2) ha venido a cambiar el estilo de vida de la población. Para Central de Abarrotes la nueva situación provocó una reinención, claramente no planeada. Aunque los decretos

presidenciales contemplan que los establecimientos de comercio dedicados al abastecimiento de víveres pueden funcionar con “normalidad”. Central ha creado como estrategia principal velar por la salud y el bienestar de sus colaboradores y clientes, a través de estrictos protocolos de bioseguridad dentro y fuera de las instalaciones y la implementación del servicio a domicilio con el fin de llegar a los hogares chiquinquireños con servicio y productos de calidad a los mejores precios. Actualmente, trabajan en la posibilidad de incursionar en el mercado electrónico.



Central de Abarrotes, sucursal norte, 2020.

Fuente: archivo particular

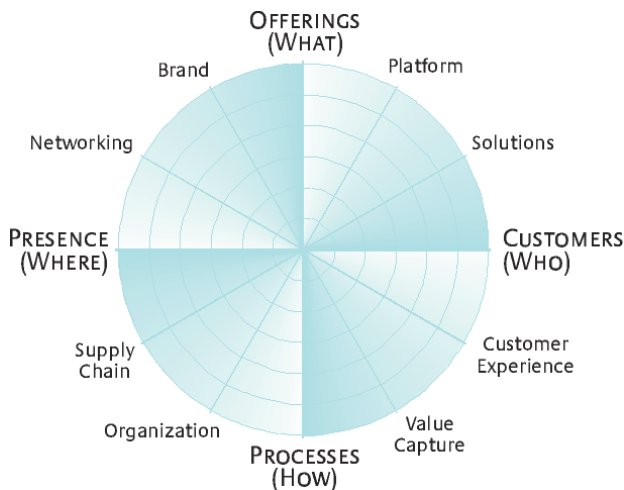
El radar de la innovación

En el caso de Central de Abarrotes puede reconocerse que la capacidad de innovación tiene como base el talento humano de la organización: un talento que durante más de cuatro décadas ha estado en constante búsqueda de procesos de mejora que redunden en beneficio de la empresa. Asimismo, los pilares y gestores de la empresa son conscientes del valor que tiene el acumular un conocimiento que posibilite la afortunada toma de decisiones mediante las cuales se permita la presencia de la empresa hacia las futuras generaciones. Los procesos administrativos adelantados se han sustentado en la claridad de que las relaciones se establecen al interior de la organización y se mantienen abiertas al exterior con el fin de leer la realidad interna y externa y, de este modo, actuar en pro de los fines organizacionales y familiares. Al interior de la familia,

como ente que toma las decisiones administrativas, han generado un ambiente de total libertad donde se exponen las ideas sin ningún tipo de restricción y los consensos se llevan a la práctica.

En el presente documento se ha insistido en la innovación como un sistema de negocio que no se relaciona de manera exclusiva con “cosas nuevas” sino con un nuevo valor que se puede dar en cualquiera de las áreas de una organización. Con el fin de valorar qué tan innovadora ha sido la historia de Central de Abarrotes, aquí se toma de base el trabajo de Sawhney, Wolcott y Arroniz, publicado en 2006. En su artículo, los autores describen vías, modos o caminos que las empresas pueden seguir con el fin de evaluar y desarrollar proyectos de innovación; para ello, los autores se valen de un gráfico que, a manera de herramienta, permite visualizar la situación al interior de la empresa o de la competencia en el tema de la innovación. Lo denominaron el radar de la innovación. Lo interesante de la propuesta radica en mostrar que, a la hora de valorar una situación o elaborar un plan de innovación, es conveniente no centrarse únicamente en la innovación del producto como tal (Sawhney; Wolcott y Arroniz, 2006).

Figura12. El radar de la innovación



Fuente: Sawhney, Wolcott y Arroniz. (2006, p. 77)

El radar es un gráfico creado por Sawhney, Wolcott y Arroniz que se compone de 12 tipos de innovación que giran en torno a un eje y que señala los cuatro caminos básicos de innovación: qué ofrece la empresa (la oferta o producto), a quién (los clientes), cómo (los procesos) y dónde se ofrece (la presencia). A partir de ahí, se van desgranando otros ocho modos de innovación (plataforma, soluciones, experiencia del cliente, captura de valor, organización, cadena de suministro, red y marca), siempre conectados y formulados a partir de los cuatro básicos.

Esta herramienta se torna útil a la hora de reconocer el modelo de innovación que está desarrollando una organización: puede utilizarse como lienzo de análisis mediante el cual se permitan ver las condiciones del modelo de negocio y, por supuesto, sugerir futuros cambios que deban realizarse. En tal sentido, las 12 dimensiones que proponen los tres autores no deben trabajarse de manera obligatoria en su totalidad. Cada organización o analista elige las dimensiones que considere más apropiadas para evaluar la capacidad de innovación que detenta una organización y, en su defecto, integrar un plan de innovación a corto, mediano o largo plazo.

El uso de esta herramienta permitirá encontrar aquella dimensión que sea acorde con las capacidades económicas, humanas y tecnológicas de cada empresa familiar para la búsqueda no solo de la permanencia en el mercado, sino de incrementar las ventas y, por ende, la participación de mercado (Arriaga y Soto, 17 de febrero de 2019). En fin, cada empresa familiar hará uso de este instrumento para revisar “a la competencia y las capacidades que posee, para después someter a evaluación, a partir de un presupuesto dado (puede ser poco o mucho), y así decidir el tipo de innovación para el cual es apto el negocio” (Arriaga y Soto, 17 de febrero de 2019).

De acuerdo con Sawhney; Wolcott y Arroniz (2006), por oferta se entienden los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Central de Abarrotes, en su historia, fue acumulando un conocimiento que le permitió ir canalizando la demanda de sus clientes y, en consecuencia, generar cambios en los productos ofertados. Si bien comenzaron con la intención de proveer diversidad de productos de uso ordinario, principalmente comestibles no pere-

cederos, disponibles para la venta y distribución al por mayor, de ahí su nombre comercial, poco a poco el negocio fue virando hacia la oferta al detal. De igual modo, se fue incrementando la oferta de productos comestibles y de aseo hasta ganar una imagen de disponer de la mayor cantidad y la mejor variedad de líneas, marcas y productos en relación con los locales comerciales de su ámbito en la región. Junto con ello, por iniciativa propia o en conjunto con los proveedores se han generado las más diversas estrategias en cuanto al diseño de nuevas ofertas con el fin de crear un alto valor a sus productos y, de esta manera, sean más apetecidos y apreciados por sus clientes.

Los clientes se definen como los individuos o las instituciones que compran o consumen los productos y servicios de la empresa. Para Central, el cliente es la razón de ser del negocio; de ahí su eslogan: “En el corazón de nuestros clientes”. La evolución y los cambios que ha tenido de central mayorista a supermercado con características de gran superficie se han dado debido a que siempre se han atendido las sugerencias y demandas de los clientes. En consecuencia, la fidelización ha sido, tal vez, la mejor estrategia empleada por los administradores y propietarios de Central. La marca “Central de abarrotés” es de grata recordación y se ha convertido en referente regional; de igual manera, la figura tanto de Santos Domínguez como de María Eugenia Suárez se asocian a la empresa como una unidad. En cuanto al deber de una organización en relación con descubrir y atender nuevos segmentos de clientes no atendidos con el fin de suplir necesidades no satisfechas aún, Central lo ha asumido mediante la apertura de una nueva sucursal en el norte de la ciudad y con la creación de la fan page en Facebook que se constituye en canal recurrente de nuevas ofertas y mejores servicios.

Los procesos se definen como la estructuración de las actividades adelantadas por la organización con el fin de regular las operaciones internas. En ese orden de ideas, tales procesos se deben rediseñar a fin de lograr mayor eficiencia, mayor calidad o más rapidez. Para Central, la cadena de suministro, como la serie de actos y personas que movilizan productos, servicios e información desde el origen al destinatario final, se ha constituido en el fuerte administrativo: el diálogo directo con los proveedores le ha permitido contar con

las mejores marcas en las mejores condiciones de mercadeo. El historial de Central como cliente ha generado una alta confianza por parte de los grandes proveedores; en tal sentido, le ofrecen calidad y atención especial que va desde ofertas especiales hasta créditos en la venta de sus productos. El conocimiento acumulado de Central le ha permitido rediseñar el flujo de la mercancía desde el aprovisionamiento hasta la entrega al consumidor final.