



**CASOS EMPRESARIALES: ROLLING DOOR COLOMBIA Y UNIVERSIDAD SAN
BUENAVENTURA SEDE CALI**

SARA HIDALGO BACCA

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR:

LUIGI CORBELLETTA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2015**

CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT	3
RESUMEN	3
1. CASO EMPRESARIAL: ROLLING DOOR COLOMBIA MANUFACTURING S.A.S....	4
1.1 ABSTRACT	4
1.2 RESUMEN	4
1.3 INTRODUCCIÓN	5
1.4 LA COMPAÑÍA.....	6
1.5 FUNDADOR	8
1.6 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.7 CRISIS EMPRESARIAL.....	13
1.8 CONCLUSIONES.....	19
1.9 REFERENCIAS.....	20
2. CASO EMPRESARIAL: UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA SEDE CALI.....	21
2.1 ABSTRACT	21
2.2 RESUMEN	21
2.3 INTRODUCCIÓN.....	22
2.4 HISTORIA	22
2.5 EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD	23
2.6 CRISIS EMPRESARIAL.....	26
2.7 CONCLUSIONES.....	33
2.8 REFERENCIAS.....	35

ABSTRACT

The following project aims to highlight the business history of the region, by analyzing two companies with great relevance: “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S”, and “Universidad San Buenaventura Sede Cali”. Both cases contain the historical review of the companies and emphasis on strategic decisions taken by the managers in crisis situations. Highlighting the leadership of those who have contributed to the economic development of the region. This project will be part of cases that will be used as study material for various disciplines and then will be part of a commercial book.

Key words: *business crisis, regional leadership, regional corporate history.*

RESUMEN

El siguiente proyecto, tiene como objetivo rescatar la historia empresarial de la región, analizando dos compañías con gran relevancia: “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S”, y “Universidad San Buenaventura Sede Cali”. En ambos casos se desarrolla la reseña histórica de las empresas y se brinda especial énfasis a las decisiones estratégicas tomadas por la gerencia frente a situaciones de crisis, resaltando de esta forma el liderazgo de quienes han contribuido al desarrollo económico de la región. Este proyecto formará parte de una cartilla de casos que se emplearán como material de estudio para diversas disciplinas y posteriormente será parte de un libro comercial.

Palabras claves: *crisis empresarial, liderazgo regional, historia empresarial regional.*

1. CASO EMPRESARIAL: ROLLING DOOR COLOMBIA MANUFACTURING S.A.S

1.1 ABSTRACT

The main objective in this text is to present the reader the evolution of the company “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S”, an enterprise with impact in the region. The text contains a brief history of the company, and gives special detail to the decisions made by the managers to face the subprime mortgage crisis of 2007-2008. In order to accomplish the objective, interviews were conducted to the founder of the company and staff with extensive experience in the business.

Key words: *business crisis, regional leadership, regional corporate history.*

1.2 RESUMEN

El siguiente caso, busca dar a conocer al lector la evolución de la empresa “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S”, empresa metalmecánica de cubrimiento regional. En este caso se desarrolla una reseña histórica de la organización y dedica especial atención a las posturas gerenciales adoptadas frente a la Crisis Financiera Mundial de las Hipotecas Subprime de 2007-2008. Resaltando de esa forma el rol del liderazgo empresarial de sus fundadores respecto al impacto del escenario macroeconómico sobre el desempeño de la compañía. Para la realización del siguiente caso, se realizaron entrevistas a su fundador y a personal con amplia trayectoria en la empresa.

Palabras claves: *crisis empresarial, liderazgo regional, historia empresarial regional.*

1.3 INTRODUCCIÓN

El presente caso es el resultado de un proyecto de investigación que busca rescatar la historia empresarial de la región y analizar las posturas gerenciales asumidas frente a la Crisis Financiera de 2007-2008 por parte de la compañía Rolling Door Colombia.

Mediante la elaboración del siguiente trabajo, se busca la conformación de una cartilla de casos, con la opción de publicación en diferentes medios académicos. El cual podrá emplearse como material temático para distintas disciplinas y para el público en general que desee ampliar sus conocimientos en temas como emprendimiento y toma de decisiones.

Los aspectos a destacar en el desarrollo metodológico del ejercicio son la realización de entrevistas a profundidad con el fundador y actual Gerente General de la compañía, lo cual permitió comprender a cabalidad la situación experimentada por la empresa.

1.4 LA COMPAÑÍA

Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S. es una compañía líder establecida en la ciudad de Cali, especializada en la fabricación y en la instalación de puertas automatizadas para el sector comercial, industrial y residencial. De acuerdo a lo indicado por su portal web, suministra también puertas tipo cortafuego, enrollables y batientes, diversos elementos de automatización y accesorios. Cuenta con altos estándares de calidad, producción y tecnología, certificados bajo las normas internacionales IDA, UL y Florida Building Code. (Rolling Door Colombia).

Produce puertas de grandes dimensiones (desde 2 hasta 12mts), en variedad de modelos, no enrollables, que se deslizan por unos rieles, similares a las utilizadas en los garajes con tecnología artesanal.

Anualmente, la empresa participa en una exposición de la industria de Puertas de Garaje y automatizadas llamada “IDA Expo” realizada en Estados Unidos, en donde asisten los fabricantes de éste tipo de producto y de industrias conexas. La próxima exposición se llevará a cabo en la ciudad de Las Vegas, en abril del 2016.

Así mismo, en Colombia la compañía participa en la “Feria Expo-construcción & Expo-diseño”, organizada por CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción). Esta feria tiene lugar el mes de Mayo de los años impares y cuenta con la presencia de entidades del gobierno como es el caso de PROCOLOMBIA y BANCOLDEX¹. La próxima se llevará a cabo a partir del 19 de Mayo del 2015 en la ciudad de Bogotá. (Vásquez, 2015).

¹ Banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia.

De igual manera, la compañía es actualmente miembro de la “Asociación Internacional de Fabricantes y Distribuidores de Puertas (IDA)”².

De acuerdo con las condiciones actuales del mercado en Colombia, “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S” busca mantener su ventaja comparativa, mediante la implementación de una vigilancia tecnológica básica y permanente de los cambios en el producto en el mercado de los Estados Unidos, asistiendo cada año a la feria de la industria, para observar de primera mano las innovaciones y procurar aplicarlas en el producto en Colombia, mejorando de esta forma los diseños y adaptando los componentes al mercado nacional, de tal manera que se puedan fabricar con la tecnología que hay en Colombia; es así como la innovación permite reducir los costos, competir y exportar componentes. La exportación se vislumbra entonces como una estrategia importante para la expansión de la empresa.

De otra parte, la empresa busca consolidarse en el mercado nacional manteniendo su presencia en ciudades como Bogotá, Cali y próximamente en Barranquilla, en donde adelanta negociaciones con la compañía ACESCO (comercializadora de acero con sede en esta última ciudad). Estas negociaciones conducirían a la creación de una alianza estratégica, con este su proveedor de materia prima, con el fin de lograr una reducción significativa en los costos de fabricación y la apertura de una sucursal de la compañía en esta ciudad.

En resumen estas son las estrategias fundamentales de crecimiento y desarrollo de Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S: la innovación del producto, la

² “Independent Distributors Association” es una asociación mundial, sin ánimo de lucro de empresas independientes que ofrecen partes, servicios y equipamiento a la industria de construcción.

consolidación en el mercado nacional, mediante encadenamientos productivos, y la exploración del mercado internacional con el propósito de exportar.

1.5 FUNDADOR



Hidalgo Bacca, S. *Fundador Rolling Door Colombia (Raúl López Vásquez)*. Santiago de Cali, mayo 2015.

Archivo de la autora.

Raúl López Vásquez nació en el año 1955 en la ciudad de Santiago de Cali. Estudió básica primaria en el colegio San Francisco Solano y se graduó de bachiller técnico comercial en el Liceo Comercial de Yumbo- Valle en el año 1973. Realizó diversos emprendimientos empresariales a lo largo de su carrera profesional, a pesar de que ningún miembro de su familia se desempeñara como empresario.

Es Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Valle e Ingeniero Mecánico de la misma. Obtuvo su título en 1979 y el 9 de julio de ese

mismo año, ingresó a Colgate Palmolive como Supervisor de Producción y a lo largo de los años, ascendió a otros cargos como Jefe de Producción, Ingeniero de proyectos y finalmente se desempeñó como Gerente de Ingeniería de detergentes en polvo. Dentro de su tiempo como empleado adquirió valiosas experiencias, entre ellas obtuvo un gran aprendizaje en el área de mercadeo y en el proceso de fabricación de productos. De igual manera, durante su labor en Colgate, realizó un viaje a Alemania, con el fin de adquirir equipos industriales y tomar un curso para el manejo de máquinas inyectoras.

Se retiró de Colgate en el año 1998, después de trabajar 19 años en la compañía. En el período en que se encontraba laborando en Colgate, emprendió algunos proyectos empresariales. El primero de ellos lo realizó en los años 1992 a 1996 cuando formó la empresa "Formapak Ltda"³, en compañía de un colega Ingeniero Mecánico. Se buscaba replicar el empaque termoformado producido por la empresa Visipak S.A perteneciente al grupo Carvajal. Esto permitiría la fabricación de empaques tipo blíster, los cuales son empleados para almacenar distintos productos de uso doméstico como son cepillos dentales, bolígrafos, entre otros.

Sin embargo, la compañía decayó, puesto que, no se contaba en aquel entonces con el conocimiento integral administrativo y financiero que requiere una empresa, ni con el tiempo suficiente, ya que, se realizaba como una actividad comercial de forma paralela al trabajo en Colgate. Pese a ello, esta experiencia empresarial fue de gran utilidad para Raúl López Vásquez, debido a que le permitió adquirir mayores conocimientos respecto al funcionamiento de una empresa.

³ Empresa de Termo-formado de plásticos.

En el año 1996 formó otra empresa denominada “DT Ingeniería”, dedicada a los montajes electromecánicos. Esta compañía, obtuvo un buen desempeño y pronto se dio a conocer con diversos clientes a nivel regional. Pese a este escenario favorable que experimentaba la empresa, en la ciudad de Santiago de Cali, se experimentaba un contexto social enmarcado por la crisis financiera del UPAC y un alto nivel de inseguridad, acentuado por la caída del Cartel de narcotráfico de Cali.

Por esta razón, Raúl López Vásquez decide informarse acerca de las diversas opciones legales en las cuales era posible la emigración hacia Estados Unidos y tras haberse preparado adecuadamente, en el año 1999 decide emprender un viaje a Estados Unidos (influenciado principalmente por su hermano José Ernesto López quien ya residía en el país del Norte) el cual tuvo una duración de seis meses y cuyo propósito principal era conocer el ambiente laboral de la ciudad de Miami. En este proceso, contó con el acompañamiento de su hermano, quien ya estaba radicado en Miami y contaba con experiencia en el sector empresarial en la ciudad y se encontraba familiarizado con aspectos culturales propios de la región.

Es precisamente bajo esta circunstancia que en el año 2000 se decide liquidar la empresa “DT Ingeniería”, debido a que en el viaje realizado a Estados Unidos, no hubo una persona encargada de administrar la parte técnica de la compañía, lo que ocasionó una reducción significativa de las ventas de la compañía.

Posteriormente, Raúl López Vásquez decide regresar a Colombia en ese mismo año, y asiste a un seminario en la ciudad de Bogotá referente a la manera adecuada de emigrar y decidió que esta sería constituyendo una compañía en Estados Unidos

mediante la cual se obtendría la visa de trabajo y a través de ella, obtener la residencia Estadounidense. Impulsado además por el deseo de convertirse en empresario y garantizar un futuro más próspero a su familia.

1.6 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

José Ernesto López (hermano de Raúl López Vásquez y técnico electromecánico del SENA), fue quien sugirió a Raúl López Vásquez, la constitución de una empresa en Estados Unidos, dedicada a la fabricación e instalación de puertas industriales, comerciales y residenciales, lo cual es conocido en ese país como “Rolling Door Manufacturing” y el cual constituye un campo especializado que abarca gran mercado.

Por esta razón, en el año 2000, Raúl López Vásquez se estableció en Miami, tras obtener la visa L-1 (Visa de transferencia para gerentes y ejecutivos de compañías con sucursal en el extranjero). Este tipo de visa requería que una compañía establecida en otro país y con un escenario de mercado factible, constituyera una sucursal en Estados Unidos. Debido a esto, en febrero de ese año, Raúl López Vásquez junto con su hermano, dan inicio a la compañía “Rolling Door Manufacturing” con un capital inicial de USD 30.000, la cual figuraba como subsidiaria en Estados Unidos de la empresa Colombiana “WAZ LTDA” dedicada a la comercialización de maquinaria y equipos.

En un principio, “Rolling Door Manufacturing” se dedicaba a la instalación de puertas compradas a otros fabricantes, por lo que los hermanos López, realizaban las

labores de instalación. En este año, la empresa inició con dos socios; Raúl López Vásquez, gerente y representante legal, que a su vez se encargaba de las finanzas corporativas y cotizaciones de los proyectos y José Ernesto López quien visitaba a clientes y proveía asistencia técnica al igual que realizaba instalaciones de las puertas.

Sin embargo, en junio del año 2000, se contrató a una persona para que se encargara del proceso de instalación, permitiéndole a don Raúl, dedicar su atención al manejo administrativo y de marketing que requería la empresa y su hermano empezó a desempeñarse como vendedor. Para ampliar el mercado, empleó la página oficial del Condado de Miami Dade, en la cual el público tiene acceso tanto a las direcciones como mapas de los distintos barrios, y por medio de esta herramienta Raúl López Vásquez observaba que establecimientos o casas requerían puertas de garaje y con base a ello, enviaba un correo físico al dueño de la casa, ofreciendo el servicio. Esta medida, logró un mayor reconocimiento de marca, que permitió el crecimiento de la empresa y la contratación de otro trabajador para el área de instalación y don Raúl asumió el rol de gerente.

Si bien este crecimiento permitió incorporar personal a la compañía, en esta etapa se enfrentó una dificultad importante al conformar un departamento de ventas con individuos bilingües para incursionar en nuevos mercados de Estados Unidos. Puesto que, los hermanos López dominaban el idioma inglés, sin embargo, fue una tarea compleja encontrar vendedores con un nivel alto de proficiencia en inglés y español.

Ahora bien, hasta el año 2005, la empresa se dedicaba a comercializar puertas industriales, comerciales y residenciales, las cuales eran compradas a grandes fabricantes de Estados Unidos. Sin embargo, tras cinco años de operación y con un mayor conocimiento del mercado, los dos socios consideraron necesario la constitución de una planta propia de fabricación. Pese a su deseo, la legislación en el Condado de Miami, representan una relevante barrera de entrada para este tipo de producto, debido a la existencia de múltiples regulaciones que determina si las construcciones pueden resistir desastres naturales como es el caso de huracanes (muy frecuentes en esa zona). De esta manera, se hace indispensable contar con los recursos económicos suficientes que permitan cumplir a cabalidad con las regulaciones y por esta razón en este año, solicitan un crédito a la entidad “Small Business”, por un valor de USD 150.000. Con este monto se realizó la compra de maquinaria para el proceso de fabricación y se obtuvo la aprobación de calidad del producto por parte del Condado de Miami Dade.

1.7 CRISIS EMPRESARIAL

Entre los años 2003 y 2007, se evidenció en Estados Unidos un auge en el sector de la construcción, debido a que el sistema de crédito para vivienda se encontraba más flexible en lo referente a las exigencias que les eran solicitadas a los prestamistas. Esto a su vez, estimuló el crecimiento de la compañía, al incentivar la construcción de centros comerciales y bodegas industriales que requerían la instalación de puertas enrollables.

Pese a este escenario de prosperidad económica, la crisis inmobiliaria en Estados Unidos no se hizo esperar y en el año 2008, la demanda disminuyó considerablemente y la compañía se vio gravemente afectada. Esta situación, fue agravada por el alza en los precios internacionales de petróleo, lo que a su vez implicó el aumento de los precios de acero (principal materia prima) y consecuentemente los costos de producción.

Una de las estrategias adoptadas por la competencia para reducir el impacto de la crisis, consistió en acumular gran stock de inventario y adquirir grandes volúmenes de materias primas a un costo menor lo que les permitió mantener los precios bajos al público. Sin embargo, la compañía no podía seguir esta opción, puesto que, requería la inversión de grandes sumas de capital con las cuales no contaban. Frente a este escenario caracterizado por escasez de demanda y costos elevados de producción, los propietarios de “Rolling Door Manufacturing”, optaron por realizar exportaciones al Caribe donde ya contaban con posicionamiento en el mercado, en lugares tales como Trinidad y Tobago, Puerto Rico, Jamaica y República Dominicana.

En el año 2008, al agudizarse la crisis financiera de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, las empresas del sector de la construcción evidenciaron una reducción significativa de sus ventas que impactaba negativamente sus estados financieros.

Raúl López Vásquez, residía en los Estados Unidos en el año 2009, cuando fue contactado vía telefónica, por un empresario que había visto una puerta instalada en el “Downtown de Miami” y que llamó su atención por su diseño innovador.

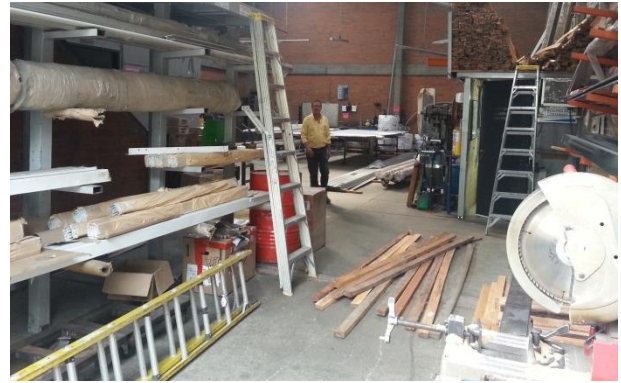
Afortunadamente, la puerta contaba con un *sticker* que indicaba los datos de la empresa fabricante.

Luego de acordar una cita en la oficina de Don Raúl en la ciudad de Miami, el señor le manifiesta estar a cargo de la construcción de un centro comercial, llamado Centro Comercial “San Andresito Sur de la 80” ubicado sobre la avenida Paso Ancho en la ciudad de Cali-Colombia, para lo que requerían unas puertas de alta calidad, con estándares diferentes a las comunes.

Se llegó al acuerdo de exportación e instalación de unas puertas para ser exhibidas en las salas de ventas del gran centro comercial, por valor de USD 3000, costo que fue asumido por la empresa, con el compromiso de que si no se vendían, la empresa las retiraba. La demanda fue tal, que se negociaron 385 puertas para las personas que adquirieron los locales. Parte del producto fue importado en contenedor y otra parte se fabricó en Colombia. Este proyecto tuvo una duración aproximada de un año y medio, debido a que la construcción del centro comercial se realizó en dos etapas, en la primera etapa se edificó la primera planta y en la segunda etapa la segunda planta.

A su vez, este proyecto permitió empezar a crear un posicionamiento de marca en la ciudad de Cali, puesto que se trataba de un producto con un diseño innovador en el mercado, el cual contaba con seguros laterales que permiten un funcionamiento suave de la puerta, sin necesidad de lubricar. Así mismo, implementaba un sistema de seguridad que impedía que la puerta fuese violentada.

Con el fin de satisfacer la nueva demanda, se decide equipar una bodega en el barrio Porvenir y a partir de ese momento en el año 2009 se establece la compañía en la ciudad de Cali.



Hidalgo Bacca, S. *Fábrica Rolling Door Colombia*. Santiago de Cali, mayo de 2015. Archivo de la autora.

En noviembre del año 2010, la empresa participó en la Feria de CAMACOL Valle, realizada en la ciudad de Cali, en el Centro de Eventos Valle Pacifico.

En diciembre del año 2010, aun evidenciando rezagos de la crisis, se vende la compañía “Rolling Door Manufacturing” establecida en el sur de la Florida de Estados Unidos, a un inversionista venezolano. Sin embargo se establece un acuerdo con el comprador, en el cual se adquiere un compromiso de brindarles asesoría referente al *know-how* de la compañía durante dos años, así como, se acuerda no competir en el mercado estadounidense. Por esa razón, se decide concentrar esfuerzos en el mercado local colombiano a través de la empresa “Rolling Door Colombia S.A.S”, la cual empleó la imagen corporativa de la empresa “Rolling Door Manufacturing” establecida en Estados Unidos, con la autorización del comprador de la compañía.

De igual manera, se implementaron en Colombia los mismos diseños del mercado estadounidense. En el mes de mayo de 2011, la compañía forma parte de la feria “Expo-Camacol”, en la ciudad de Bogotá, la cual constituye la feria más grande del sector de la construcción, realizada por la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL).

En esta feria, cada empresa cuenta con un stand de 18 m², en el cual es posible exhibir las puertas con todos sus elementos necesarios para funcionar, incluyendo un motor lo que permite controlarla a control remoto. De esta manera los asistentes de la feria como constructores, arquitectos y distribuidores pudieron observar la calidad del producto ofrecido por la organización.

En ese mismo año, se lleva a cabo la importación del primer equipo para la fabricación de lámina *Rollformer*, con el objetivo de producir localmente este tipo de lámina y de esta forma reducir los costos de fabricación. Así mismo, en este año, se traslada la planta de producción de un espacio de 120 m² a un espacio de 600 m² en el barrio Porvenir.

Posteriormente, en el año 2012, Bancolombia le otorgó a la empresa un crédito financiero el cual posibilitó la ampliación de la planta administrativa. Tal como destaca Raúl López Vásquez: “Esta medida nos permitió pasar de tres a quince personas, incluyendo ingenieros de diseño, un departamento financiero con una contadora permanente y una auxiliar, así como más vendedores.” (Vásquez, 2015)

En el año 2013, la compañía participó de nuevo en la Feria de la Construcción. A la participación en este evento se atribuyó en gran medida el incremento en los

ingresos logrado ese año respecto al anterior (1700 millones en el año 2013 frente a 1250 millones en el año 2012), debido a que el volumen de ventas aumentó significativamente, al desarrollarse proyectos con empresas que demandaban mayor cantidad de productos a la compañía. Este es el caso de la constructora Conconcreto S.A y algunas organizaciones desarrolladoras de zonas francas.

Este positivo comportamiento de las ventas, “hizo posible la adquisición de un vehículo para el personal de instalación, al igual que equipos de soldadura y montacargas”. (Vásquez, 2015).

Por su parte, en el año 2014 la empresa obtuvo un crecimiento en ventas del 82% respecto al año 2013 (3100 millones en el año 2014 frente a 1700 millones en el año 2013). Este favorable comportamiento en las ventas, permitió la contratación de un vendedor en la ciudad de Bogotá, con el cual se había establecido un primer contacto a través de la Feria de la Construcción del año 2013. Debido a la gran cantidad demandada del producto, a finales de 2014 se decide contratar otro vendedor en Bogotá, el cual cuenta con amplia experiencia en el ámbito comercial y se ha desempeñado en compañías que comercializan productos similares.

En el año 2015, la compañía adelanta negociaciones con la Constructora Amarillo de la ciudad de Bogotá, para proveer las puertas a cien bodegas que se desarrollarán dentro de un parque industrial en la zona franca de la Sabana, alrededor de la capital.

Actualmente la empresa cuenta con 40 trabajadores, 15 de ellos encargados del manejo administrativo y financiero de la organización y 25 personas encargadas del proceso de fabricación y de proveer el servicio de instalaciones.

1.8 CONCLUSIONES

Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S es una compañía que inició como una idea de negocio de Raúl López Vásquez para brindar un futuro mejor a su familia y ha logrado posicionarse con éxito en el mercado nacional a través de la constante innovación en su portafolio de productos y mejora continua en sus procesos.

El favorable crecimiento que la compañía experimenta en la actualidad es el resultado de un esfuerzo continuo por parte de la gerencia, quien ha asumido variadas estrategias para enfrentar eficazmente los cambios del entorno. Una de ellas, consistió en la diversificación de mercado, mediante exportaciones al Caribe, en el año 2008 con el objetivo de hacer frente a la crisis de las hipotecas Subprime que se gestó en Estados Unidos y tuvo consecuencias a nivel global. Esta crisis macroeconómica tuvo un impacto especialmente relevante en el desempeño de la compañía, ya que, la crisis financiera influyó en gran medida el comportamiento del sector de la construcción.

Así mismo, se tomó la decisión de incursionar en el mercado colombiano en el año 2009 a través de la instalación de las puertas del Centro Comercial “San Andresito Sur de la 80”, proyecto que permitió generar conciencia de marca en el mercado local.

Otro factor relevante que la gerencia ha debido manejar hace referencia al comportamiento del ciclo de ejecución de los proyectos, el cual en esta industria se

caracteriza por ser extenso. Esto a su vez, dificulta la obtención del capital de trabajo, el cual es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa. En respuesta a esta situación, la gerencia mantiene una línea de crédito con la entidad Bancolombia desde el año 2012.

En referencia a los planes de la compañía, en el presente año, espera participar nuevamente en la “Feria Expo-construcción & Expo-diseño”, organizada por CAMACOL la cual se llevará a cabo a partir del 19 de Mayo del 2015 en la ciudad de Bogotá.

Así mismo, su fundador explora nuevos mercados a nivel nacional como es el caso de la ciudad de Barranquilla en donde se adelantan negociaciones con la compañía ACESCO (comercializadora de acero con sede en esta última ciudad), las cuales conducirían a abrir una sucursal en esa ciudad. De igual forma, la gerencia busca la proyección internacional de la empresa, para poder abarcar mercados más amplios.

1.9 REFERENCIAS

Rolling Door Colombia. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2015, de <http://puertaenrollable.com>

Vásquez, R. L. (2 de Marzo de 2015). Evolución de la compañía. (S. Hidalgo Bacca, Entrevistador)

2. CASO EMPRESARIAL: UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA SEDE CALI

2.1 ABSTRACT

In this text, the objective is to present the reader the situation that the University of San Buenaventura went through in recent years. This text contains a short brief of the history of the university, and gives special detail to the difficult situation the community had to face in the year 2004, when several directives were accused of different crimes.

Key words: *business crisis, regional leadership, corporate governance, Franciscan order, regional corporate history.*

2.2 RESUMEN

Este proyecto busca dar a conocer al lector la difícil situación por la cual atravesó la Universidad San Buenaventura en años recientes. En él se desarrolla una breve reseña histórica de la Universidad y se brinda especial detalle a la problemática que tuvieron que afrontar sus directivos y todos los miembros de la comunidad educativa cuando en el año 2004 salió a la luz pública la imputación de cargos de lavado de activos, enriquecimiento ilícito y falsedad de documentos, al rector de la universidad en ese entonces, al igual que algunos miembros de su equipo.

Palabras claves: *crisis empresarial, liderazgo regional, gobierno corporativo, orden franciscana, historia empresarial regional.*

2.3 INTRODUCCIÓN

La universidad San Buenaventura cuenta con gran reconocimiento en lo referente a su gestión académica y en la actualidad es reconocida como uno de los mejores centros de educación a nivel nacional, la cual ofrece gran variedad de programas académicos que incluyen programas de pregrado, especializaciones y maestrías. Pese a esto, la reputación de la universidad estuvo gravemente afectada por la presunta situación de lavado de activos y otros delitos que se le imputaron a altos directivos en el año 2004.

2.4 HISTORIA

El Padre Luis Javier Uribe Muñoz nació el diciembre 20 de 1929, en Armenia, ingresó al noviciado en septiembre de 1946. Obtuvo una licenciatura en Filosofía y se desempeñó como rector de varios colegios como fue el Colegio San Luis Rey de Armenia y el colegio Pío XII en Cali. Así mismo, fue cofundador y vicerrector de la Universidad San Buenaventura de Cali de 1970 a 1981, rector de la misma universidad, y capellán de la Casa de Nariño de 1986 a 1990, entre otros.

Fue condecorado por el Concejo Municipal y la Alcaldía de Cali, la Asamblea Departamental del Valle, el Ministerio de Educación Nacional, la Fuerza Aérea, el Ejército Nacional y el Congreso de la República. También fue distinguido como el Ejecutivo del Año en 1999 por la Cámara Junior de Colombia. (El País , 2005)

En toda su labor, buscó implantar un modelo educacional regido por la excelencia y enmarcado por el compromiso de toda la comunidad, lo cual estuvo fundamentado en su educación religiosa y militar.

2.5 EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad de San Buenaventura nació en Santafé de Bogotá, a finales del siglo XVII, como Colegio de San Buenaventura. Fue fundada por la Orden Franciscana conforme al "Decreto Especial" del Definitorio Provincial de los franciscanos de 1688.

La universidad de San Buenaventura sede Cali, se funda en el año de 1970 por iniciativa del padre Luis Javier Uribe y de empresarios de esta ciudad. Nace como la idea de fundar una escuela de derecho que fuera alternativa a la universidad Libre y a la universidad Santiago de Cali. Los empresarios percibían que de las primeras egresaban abogados muy "izquierdosos", por tanto, en oposición a estas dos escuelas, proponen formar abogados con una orientación franciscana. El padre Uribe hizo las gestiones económicas y legales necesarias con tal propósito. (Ocampo, 2014)

Así mismo, tomando como base la ley 145 de 1960 la cual exigía que los contadores se titularan en una institución educativa para poder ejercer en condiciones legales y adecuadas, se le sugiere al padre Uribe incluir en el proyecto universitario el programa de contaduría, él estuvo de acuerdo y la ejecutó. Por estas razones la Universidad de San Buenaventura de Cali surge con dos programas: el de derecho y el de contaduría pública. Sin embargo, poco después, se amplía la oferta de pregrados por lo que las primeras carreras ofrecidas, además de las citadas, fueron en su orden

economía, arquitectura, ingeniería de sistemas y licenciatura en educación. (Herrera, 2014)

Cuando se presenta el proyecto a la comunidad Franciscana, ésta decide nombrar como primer rector al padre Alberto Montealegre por tener experiencia como rector en la universidad de San Buenaventura de Bogotá. Por su parte, el padre Uribe fue nombrado secretario general de la universidad en Cali.

En la ciudad de Cali, la universidad comienza a funcionar en el centro de la ciudad en la plazoleta de san Francisco, posteriormente el 6 de junio de 1973 se trasladan algunas facultades a la sede del seminario de la Umbría en Pance, que cada vez contaba con más espacio libre porque los seminaristas mermaban en número.

Una vez en esta sede y con el nombramiento del padre Uribe como rector, gradualmente se generan nuevos programas académicos y posgrados, ya que él y su equipo directivo se proponen ampliar la oferta de carreras y por ello se ofrecen: ingeniería agroindustrial, ingeniería electrónica, psicología, administración de negocios, entre otras. En este mismo año, mediante el Decreto 1729 del 30 de agosto, se produce el cambio de nombre de Colegio Mayor de San Buenaventura a Universidad de San Buenaventura. (Velazco Velez)

En lo referente a los posgrados, estos son inicialmente ofertados en convenio con la universidad de los Andes tal es el caso del programa de “alta gerencia”; con la universidad Eafit se desarrolló el de finanzas; con la Universidad del Rosario se implementaron los Post-grados en el área de derecho y con el CINDE de Medellín se ofrece la especialización en investigación educativa. Posteriormente, se ofertan

postgrados propios, e incluso actualmente manejan variadas maestrías y especializaciones y se ofrece el doctorado en Educación. (Ocampo, 2014)

Esta universidad la cual ha buscado siempre formar personas con valores y principios, según lo señala en su página web, fue reconocida en el año 1975 mediante la Resolución 1326 del 25 de marzo, emanada del Ministerio de Educación Nacional, como fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de Santa Fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana. Posteriormente, en el año 1992 de acuerdo con el artículo 19 de la Ley 30 adquirió su categoría de universidad la cual aún conserva. (Universidad San Buenaventura)

En este mismo año, se formuló un Plan de Desarrollo Físico que buscó dotar a la universidad de una infraestructura física más completa y moderna. En septiembre de 1992, se inició la construcción de la Biblioteca Central, la cual consta de 4.309 metros cuadrados y cuenta con espacios dedicados a la proyección audiovisual con unos hermosos vitrales alusivos a los fundadores de la comunidad franciscana. Este plan de desarrollo físico continuó en 1996, año en el cual se realizó la construcción del edificio “El lago”, que fue diseñado especialmente para aulas, auditorios y oficinas académicas, las cuales estuvieron disponibles finalmente en el año 1997. Posteriormente, en el año 1998 fue inaugurado Edificio el Cedro, que también cuenta con espacio para auditorios, oficinas académicas y aulas de clase. (Universidad San Buenaventura)

Por su parte, en el año 2004 se inició con la construcción del Parque Tecnológico, de la universidad, el cual busca promover los desarrollos en investigación

realizados. Este parque tecnológico actualmente cuenta con dos edificaciones en donde se incuban empresas de la región y se esperan desarrollar más proyectos en este espacio.

Así como en la ampliación de su planta física y mejoría constante en el ámbito académico, la universidad ha logrado a través del tiempo posicionarse como uno de los mejores centros de educación a nivel nacional ofreciendo gran variedad de programas académicos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de muchas personas y al desarrollo de la región.

Sus logros han sido reconocidos en variadas ocasiones, e incluso en un artículo de la revista semana de 1992 titulado “¿Qué estudiar y dónde?”, la universidad se ubicó entre las mejores del país, donde se destaca en especial la facultad de derecho. Así mismo, fue condecorada en el año 2008 por el Congreso de la República por sus 300 años de presencia franciscana en la educación superior en Colombia, y en la actualidad mantiene convenios de cooperación académica con más de 50 Instituciones de Educación Superior de más de 15 países y cuenta con acreditación institucional en todas sus sedes.

2.6 CRISIS EMPRESARIAL

Es importante analizar en primera instancia, la estructura administrativa de la universidad hasta el año de 1998 la cual consistía en una Dirección Académica y una Dirección Administrativa-Financiera. En este año se decide separar esta última y quedan por tanto tres (3) Direcciones: la dirección académica a cargo de Delio Merino,

la dirección administrativa a cargo de Francisco Velasco y la dirección financiera a cargo de Jorge Luis Hadad. Al ocurrir este cambio, la universidad comienza a tener un sentido más financiero en donde el departamento financiero adquiere mayor importancia. (Herrera, 2014)

Al finalizar la década de los años 90, ocurre una gran crisis económica en el país, principalmente en el orden financiero y bancario; a raíz de un desbordamiento de los intereses hipotecarios de vivienda, en el sistema conocido como el UPAC⁴, durante el gobierno de Ernesto Samper, que alcanzan el orden del 38% anual.

Esta situación produce que miles de personas endeudadas con el sector financiero, no puedan pagar sus deudas, lo cual conlleva a un proceso de expropiación y/o devolución de las propiedades a los bancos y, genera a la vez, una concentración de bienes y por tanto gran oferta de bienes en poder de las entidades financieras. Simultáneamente el gobierno expide una Ley que permite a las entidades que realicen donaciones de tales bienes, el descuento de hasta un valor 105% de impuestos del valor comercial del bien.

La universidad considera esta situación y, es así como el señor Jorge Luis Hadad, planea cómo obtener estos recursos para apalancar financieramente a la universidad. Se visitan sistemáticamente los bancos con el objetivo de obtener donaciones, sin embargo estas donaciones estaban compuestas por propiedades que habían sido embargadas a sus dueños, por lo que en variadas ocasiones estos ocasionaban daños en retaliación por el proceso que habían padecido. Esto a su vez

⁴ Unidad de poder adquisitivo constante.

generó que el valor real de estos bienes se encontrara muy por debajo de su valor comercial. Sin embargo, esta situación no fue tomada en consideración por las entidades financieras las cuales registraban en sus libros de contabilidad la donación, por el valor comercial con el fin de obtener el descuento tributario consagrado por la ley.

Dentro de las entidades que fueron señaladas en ese entonces, por supuestas anomalías, en la administración de donaciones se destacan: el banco de Occidente, Colpatria, Banco Ganadero, Davivienda, Corfivalle, Leasing Internacional y Amalfi S.A. Por su parte, la Universidad San Buenaventura, recibió 698 bienes cuyo valor en libros era de \$47.000 millones, en un período de ocho años, y que en ese mismo período de tiempo se vendió, según dijo la Fiscalía el 16% de esos bienes por un valor superior a los \$29.000 millones. (El País , 2011)

Ahora bien, una vez los bienes estaban en poder de la universidad, ésta tenía que obtener en dinero efectivo el valor de estos; para ello desarrolla distintas estrategias y mecanismos tales como, ofertarlos a sus empleados, sobre todo apartamentos, a precios muy favorables y en condiciones también muy accesibles. (Oficina de divulgación y prensa , 2005)

No obstante, la situación contable financiera generaba una desvalorización de los activos, puesto que el valor en libros de las donaciones era muy elevado, a pesar que el ingreso real era mucho menor, es decir, el valor comercial de las donaciones en libros, no coincidía o era inconsistente con el valor real del ingreso. Este hecho a su vez se encontraba agravado por la situación en la cual la Orden franciscana en otras

regiones del país, requería dinero a la seccional de Cali para el sostenimiento de todas sus obras, debido a que la universidad representa la obra más importante de la comunidad franciscana y cada vez que la Orden requería dinero, este era trasladado de la seccional en Cali. Esto se evidencia en el caso de Cartagena en donde se realizaron altas inversiones en infraestructura, a pesar que no se contaba con los recursos para su terminación y mantenimiento, situación que se vió agravada en esta sede por la alta deserción estudiantil.

En Medellín, por su parte, se recibe un lote en donación en una zona de alto riesgo debido a sus altos índices de violencia en el municipio de Bello y se construye la universidad en ese sitio, situación que a su vez es agravada debido a la alta deserción de estudiantes.

A pesar de lo descrito, la universidad realizó convenios con las universidades mencionadas (principalmente Andes y Eafit). A su vez, a los directivos se les facilitó desarrollar especializaciones en la universidad y una maestría en Dirección Universitaria con la universidad de los Andes. De igual forma, se ejecutó un plan de contratación de profesores con doctorado, entre otras acciones.

Bajo este mismo escenario y con fin mejorar la forma en que estaba siendo administrado el sistema financiero de la universidad, se contrató una consultoría muy importante con la compañía Pricewater house Coopers, que hizo el rediseño administrativo y del modelo financiero para toda la universidad de San Buenaventura en Colombia. Luego se contrató una asesoría con la universidad de los Andes, que encuentra muy frágiles los estatutos de la universidad y se decide proponer una

reforma de éstos. Se organizan comisiones para esta reforma, se revisan modelos y finalmente se propone uno similar al de la universidad Javeriana. El modelo consiste en conformar el equipo directivo con representación de la comunidad franciscana en cantidad inferior a los representantes externos. (Ocampo, 2014)

Otra de las recomendaciones de la compañía consultora consistió en fortalecer o robustecer el sistema de información financiero y en general los sistemas de información de la universidad, ya que consideraban eran muy débiles. Por esta razón, recomendaron comprar un software integrado para la universidad, que permitiera manejar todas las funciones requeridas, además de que brindaría mejores sistemas de seguridad. La universidad de los Andes contaba con un software denominado *iceberg*⁵ el cual contaba con tales características, el cual fue adquirido y en el año 2003, se empieza con su implementación.

Ahora bien, en el año 2004 detona la crisis, cuando en el mes de agosto le fueron imputados al rector de la universidad en aquel momento, el padre Luis Javier Uribe, a Rodrigo Estupiñán Gaitán, (ex jefe del departamento de contabilidad) y Rodrigo Vera Aragón (ex auditor de la universidad), cargos de lavado de activos, enriquecimiento ilícito y falsedad de documentos. Esto se sustentaba con diversas investigaciones que se estaban realizando con 4 meses de anterioridad y que según la Fiscalía General de la Nación, fue un denunciante anónimo quien presentó pruebas

⁵ A pesar de las bondades que este nuevo sistema informático brindaba, su utilización constituyó uno de los aspectos que posteriormente serían catalogados de negativos en la crisis que tuvo lugar en el año 2004, ya que se sostenía que este software estaba siendo empleado con el fin de realizar los actos delictivos que fueron imputados. Incluso se realizaron acusaciones en contra de Alfredo Paneso quien había sido el decano fundador de sistemas.

que condujeron a que se iniciaran las investigaciones a toda el equipo administrativo de la Universidad. Posteriormente el 19 de septiembre de este año, el padre Uribe es destituido de su cargo y es nombrado un nuevo rector.

Al posesionarse en la rectoría Fray Hernán Elías Peña Quijano, relevó de su cargo a buena parte del personal directivo de la universidad y en su reemplazo nombró nuevos directivos que previamente habían mantenido algún tipo de relación laboral con él.

Cuando se llevaron a cabo estas investigaciones, el director regional del DAS, Eduardo Fernández Rodríguez, reveló que la defraudación alcanzaba los 8.000 millones de pesos y según la Fiscalía, la Universidad habría recibido en donación predios de entidades incluidas en la lista del Programa de Prevención y Control de Lavado de Activos. (El País , 2005)

Sumado a este hecho, en las auditorias que se le realizaron a la universidad se encontraron varias fallas en la gestión administrativa, además hacían falta dineros por la venta de bienes de la universidad, y se realizó una acusación de lavado de activos. Por tanto, se ordenó medida de aseguramiento para el padre y sus colaboradores y para el 30 de enero del 2005, la fiscalía 8 especializada, impuso medida de aseguramiento de detención preventiva sin beneficio excarcelatorio contra el padre Uribe Muñoz.

El padre Uribe Muñoz y Rodrigo Estupiñán Gaitán, ex auditor de la universidad, se entregaron a la justicia colombiana, al conocer los cargos que les habían sido imputados. Sin embargo, Jorge Luis Abad Franco, ex director financiero; Alfredo

Panesso Tascón, ex director de sistemas, y Leonardo Manrique Gómez, ex tesorero, no se encontraban en sus viviendas cuando los detectives del DAS las allanaron. (El País , 2005)

Ahora bien, el 1 de abril del mismo año, el padre Uribe fue trasladado al patio 8 de la cárcel de Villahermosa, en oposición a lo propuesto por el abogado defensor quien argumentaba que debido a la desmejora en las condiciones de salud del padre se debería considerar casa por cárcel o que fuese recluido en la tercera brigada del Ejército, dada su condición de oficial de la reserva.

En lo referente a los acontecimientos específicos, la defensa del padre insistía en que las inconsistencias encontradas entre el valor real de los predios y el valor que figuraba en el certificado de donación, se debían a que el padre Uribe recibía las donaciones en esas condiciones, debido a que la Universidad necesitaba liquidez para financiar proyectos educativos. Esta insistencia en su inocencia estaba basada, en que según la defensa no existía evidencia alguna que demostrara que el padre obtuvo un incremento en su capital. De igual forma, se demostraron diversas evidencias basadas en el sistema financiero de la universidad con el fin de argumentar que todos los procedimientos se encontraban de acuerdo a la ley.

Así mismo, según lo señalado por la Fiscal 17, la cual es especializada en lavado de activos: “no hubo pruebas documentales ni testimoniales que sustentaran los cargos”. De igual manera, el Departamento Administrativo de Seguridad realizó un exhaustivo análisis financiero al patrimonio de cada uno de los acusados, en donde se evidenció que ninguno de ellos tenía incrementos no justificados, además de que el

movimiento de sus finanzas guardaba relación con los ingresos declarados y probados. (El País , 2011). Esto a su vez permitió demostrar la inocencia del Padre Uribe y los directivos.

Finalmente el proceso precluyó en el año 2011, y cuando eso ocurrió, la defensa del padre Uribe, decidió no contrademandar por daños y perjuicios causados, pero exigió a la universidad, publicar un comunicado en el que se proclama su inocencia y la de los demás directivos (Jorge Luis hadad, a Leonardo Manrique, a Alfredo Paneso) que fueron acusados en su momento.

Así mismo, la universidad indemnizó con grandes sumas de dinero a los directivos que en su momento fueron acusados, pero que posteriormente les fue comprobada su inocencia gracias a las investigaciones realizadas por el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS). Estas cuantiosas indemnizaciones, sumadas a los rezagos que la crisis financiera generó como la alta deserción estudiantil, ocasionaron un desequilibrio significativo a nivel financiero en la institución.

2.7 CONCLUSIONES

La problemática afrontada por la universidad San Buenaventura constituye un claro ejemplo de las graves consecuencias en la imagen corporativa que puede afrontar una organización cuando uno o varios de sus principales directivos infortunadamente se ven enfrentados a situaciones que trascienden la luz pública.

Estas situaciones ocasionaron un gran impacto en la confianza por parte de toda la comunidad y tuvieron repercusiones tanto en la demanda estudiantil como en la imagen y renombre de esta institución de gran reconocimiento. De igual manera, en el transcurso de la crisis, tuvieron lugar despidos en diferentes áreas administrativas de la universidad, debido tanto a la escasez de recursos para pagar la nómina, como a toda la situación que se estaba presentando en aquel momento, así por ejemplo, cuando se encontraba la implantación del nuevo software *iceberg*, el doctor Merino es relevado en su cargo y es nombrado Manuel Ramiro Muñoz.

Afortunadamente, esta crisis experimentada por la universidad tuvo su fin y se esclarecieron los hechos, aunque los daños sufridos por los imputados a su imagen personal y muy probablemente a su salud probablemente no puedan ser compensados.

Así mismo, los eventos ocurridos permiten evidenciar la importancia de establecer un código de ética y buen gobierno dentro del marco de gobierno corporativo, en donde se establezca la forma en que se llevarán a cabo, los nombramientos de los directivos y su tiempo de permanencia en una determinada función.

De igual forma y en el caso específico de la orden franciscana, se debe lograr mayor independencia entre la orden religiosa y el patrimonio de la universidad, lo cual permite salvaguardar el patrimonio de la institución al diferenciarlo del patrimonio de la orden religiosa.

2.8 REFERENCIAS

El País . (20 de Enero de 2005). *El País* . Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Enero202005/D420N1.html>

El País . (12 de Junio de 2011). *El País* . Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/padre-uribe-vivio-calvario-con-final-feliz>

Herrera, H. (19 de Noviembre de 2014). Evolución de la universidad. (S. Hidalgo Bacca , Entrevistador)

Ocampo, J. G. (23 de Octubre de 2014). Evolución de la universidad. (S. Hidalgo Bacca , Entrevistador)

Oficina de divulgación y prensa . (Febrero de 2005). *Fiscalía General* . Obtenido de www.fiscalia.gov.co

Universidad San Buenaventura. (s.f.). *Publicaciones USB*. Obtenido de www.usbcali.edu.co

Velazco Velez , F. J. (s.f.). *Google sites* . Obtenido de <https://sites.google.com/site/franciscojaviervelascovelez/historia-de-la-tercera-rectoria-capitulo-v>