



Tec Empresarial, Nov 2015 - Mar 2016,
Vol 9 Núm 3 / p. 39-49.

Orlando E. Contreras
ocotrerr@uis.edu.co

MBA, Tulane University, Estados Unidos. Profesor Asistente en la Universidad Industrial de Santander, Colombia.

Julie Andrea Muñoz Marciales
julie11_22@hotmail.com

Ingeniera Industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia.

Jeniffer Paola Hernández Castro
jeniffer.p.hernandez.c@hotmail.com

Ingeniera Industrial. Universidad Industrial de Santander, Colombia.

La nota al instructor de este caso está disponible, puede ser solicitada al correo electrónico: revistaee@itcr.ac.cr

- *Recepción del artículo: 21 abril, 2015*
- *Aprobación del artículo: 14 octubre, 2015*

ABSTRACT

This is the case of the young entrepreneur Mauricio Osorio, who faced the challenge of turning an idea into a profitable and socially sustainable business model, named CREZCAMOS S.A., after recovering of the commercial dead of his former micro-finance credit project called FUNDACOOOP. Osorio established the capital of his new company at the end of 2009, with the help of an European impact investor. At the end, Osorio and his team clashed with the uncertainty about the

strategy that would allow them to grow and achieve the success they wanted. The Executive Board of this company scheduled a meeting in order to discuss the future strategic course of the company, looking for alternatives of growth with the intention of ensuring a viable future, and lead this microcredit company to achieve national coverage, and, at the same time, meeting the expectations of its shareholders, customers and employees.

Keywords: Sustainable Entrepreneurship, Entrepreneur Profile, Impact Investments, Base of the Pyramid Businesses, Corporate Strategy.

RESUMEN

El presente caso expone cómo el joven emprendedor Mauricio Osorio asumió el desafío de convertir una idea en un modelo de negocio rentable y socialmente sostenible, logrando mantenerlo en la forma de CREZCAMOS S.A. tras afrontar la muerte comercial que representó el proyecto de micro-finanzas denominado FUNDACOOOP, que él mismo fundó y dirigió con anterioridad. Asimismo, presenta información correspondiente a los acontecimientos que dieron lugar a la creación de CREZCAMOS S.A., en donde logró conformar el capital de su compañía al término del año 2009 con el apo-

yo de una compañía europea de inversiones de impacto. Al final del caso, Osorio y su equipo de trabajo se enfrentaron a la incertidumbre con respecto a la estrategia que les permitiría crecer y alcanzar el éxito que deseaban. La junta directiva de esta compañía fue convocada para discutir el camino estratégico futuro de la compañía, para buscar alternativas de crecimiento con el fin de garantizar un futuro viable y direccionar lo que hasta ese momento era una compañía de microcrédito, en función de permitirle alcanzar cobertura nacional y cumplir con las expectativas de sus accionistas, clientes y colaboradores.

Palabras clave: Emprendimiento sostenible, perfil del emprendedor, inversiones de impacto, negocios para la base de la pirámide, estrategia corporativa. >>

>> INTRODUCCIÓN

Tal como sostiene Demmers (2014), asumir riesgos se puede considerar como un sinónimo de emprender, debido a que iniciar y desarrollar una idea de negocio constituye un riesgo en términos financieros, de profesión y salud mental, no obstante, si se alcanza el éxito empresarial, todo riesgo en el que se incurra tendría significativa justificación. En este caso, se expone cómo el joven emprendedor Mauricio Osorio, Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Industrial de Santander (Colombia), asumió el desafío de convertir una idea en un modelo de negocio rentable y socialmente sostenible, y logró mantener en la forma de CREZCAMOS S.A. lo que constituía el moribundo proyecto de micro-finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores (en adelante COOPROFESORES), denominado Fundación Coopprofesores (en adelante FUNDACOOP).

Una vez establecido el capital de su compañía al término del año 2009, él y su equipo de trabajo se enfrentaron a la incertidumbre con respecto a la estrategia que les permitiría crecer y alcanzar el éxito que deseaban. La junta directiva de esta compañía fue convocada para discutir y buscar alternativas de crecimiento con el fin de garantizar un futuro sostenible y direccionar lo que hasta ese momento era una compañía de microcrédito, en función de permitirle alcanzar cobertura nacional y cumplir con las expectativas de sus accionistas, clientes y colaboradores.

Es así como, se recurrió a uno de los principios más tradicionales en el campo gerencial, esbozado por parte del reputado académico canadiense Henry Mintzberg (1987): las Estrategias son tanto planes para el futuro como representaciones del pasado. Es por ello que en CREZCAMOS se cree en apelar a su pasado, especialmente lo que tiene que ver con su reciente nacimiento como un referente para considerar su camino estratégico futuro. “Este es el momento para pensar en nuestro futuro... un futuro en el que pretendemos crecer” destacaba Mauricio Osorio en su exposición inicial en reunión formal de su Directorio (Tomado del acta de la Junta Directiva de CREZCAMOS celebrada el 27 de Agosto del año 2009). Y concluía: “...y por ello



requiero de su colaboración en aras de construirlo juntos”.

ACONTECIMIENTOS

El 2008 corresponde al año en el que se consolidó el exitoso funcionamiento de FUNDACOOP, o lo que hasta ese momento y después de 2 años de actividad, constituía el proyecto de micro-finanzas de COOPROFESORES, cuyo centro de operaciones se encontraba en la ciudad de Bucaramanga (Colombia). El panorama superficial era muy positivo con respecto al desempeño del año 2007, debido a que, de un año a otro, se obtuvo un crecimiento alrededor del 400% en el volumen de negocios y se logró un posicionamiento importante en el área de influencia¹ (para profundizar sobre la evolución y el diagnóstico actual del fenómeno micro-financiero en Colombia, ver el Anexo 1. Micro-finanzas en Colombia).

El contexto en el cual se encontraba FUNDACOOP constituía un motivo de complacencia que le generó grandes expectativas a Osorio y a su equipo de trabajo. Su objetivo principal comprendía la prestación de servicios financieros a la población rural de escasos recursos económicos. Este mercado se encontraba desestimado por el sector financiero tradicional a causa de la ubicación geográfica y capacidad económica de la población mencionada, tomando en consideración que la banca colombiana se encontraba establecida principalmente en las grandes ciudades, con enfoque en volúmenes de negocio más representativos.

¹ El documento se denomina “Informe de Gestión CREZCAMOS 2008” y constituye la recopilación de datos empresariales e informes financieros que es entregado a clientes y accionistas. Disponible en: (<http://www.CREZCAMOS.com/media/f1ed033529f6ff034205d909872520f3.pdf>)

CRECIMIENTO DE FUNDACOOOP

FUNDACOOOP tuvo origen como un proyecto de COOPROFESORES en el año 2006, bajo la dirección del ingeniero Jaider Mauricio Osorio Sánchez. Sus operaciones dieron inicio en las instalaciones de la misma COOPROFESORES en el municipio de Aguachica, al sur del departamento del Cesar (Colombia), por considerarse un centro urbano importante debido su cercanía con otros siete municipios (La Gloria, El Carmen, Río de Oro, San Martín, Puerto Wilches, Gamarra y Morales), todos ellos pertenecientes al sector rural del nor-oriente colombiano.

El proyecto tuvo gran aceptación en las áreas en las que realizó la instalación de más filiales, logrando su posicionamiento como una entidad financiera de fácil acceso que otorgaba créditos de manera ágil y sin inconvenientes por trámites administrativos. Al finalizar el primer año de actividad, la compañía había alcanzado una suma equivalente a USD \$894 500 en desembolsos de créditos para un total de 935 clientes. En el año 2007, segundo año de vigencia del proyecto, se registró un crecimiento del 370% en desembolsos, acompañado de un crecimiento del 408% en el número de clientes.

Paradójicamente, los resultados mencionados anteriormente no eran enteramente positivos para la entidad, debido a que FUNDACOOOP, al ser una dependencia de COOPROFESORES (una entidad cooperativa), era supervisada por la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia (SUPERSOLIDARIA). Lo anterior suponía un establecimiento más estricto de límites que los aplicados sobre el sector financiero tradicional, en términos de asunción de riesgos crediticios frente al capital que poseían. Para finales del año 2007, se reportó en cartera la suma equivalente a USD \$2,7 millones, que representó un valor mucho más alto que el referente calculado en función de su patrimonio técnico (lo que en términos prácticos indica el valor disponible para cubrir las pérdidas no esperadas) equivalente a USD \$100 000, lo cual se encontraba en oposición a la normatividad de la SUPERSOLIDARIA, y virtualmente obligaba a la disolución de FUNDACOOOP.

De esta forma, la junta directiva de COOPROFESORES (como su “padre financiero”), y muy a pesar de tener instrumentos para conservar a FUNDACOOOP bajo su control corporativo a través de una separación jurídica y administrativa, tomó la decisión de dar por terminado el proyecto.

Por su parte, Osorio preparó un plan alternativo que consistía en construir un modelo de negocio de sociedad anónima que tuviera

el patrimonio requerido para realizar la adquisición de los activos de FUNDACOOOP, capitalizarla y, de esta manera, poder encaminarla hacia potenciales inversionistas que tuvieran el interés de ser participantes en el proyecto.

Fue así como decidió asistir al FOROMIC², del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuya versión anual del 2007 se realizó en San Salvador (El Salvador). Dicho foro se articula como un escenario para la congregación de empresarios en busca de realizar en su gran mayoría inversiones de impacto en los países más pobres de Latinoamérica (para profundizar sobre el concepto de inversiones de impacto, ver en Anexo 2).

La idea allí consistía en conseguir por lo menos un inversionista para el proyecto de micro-finanzas que se encontraba liderando, con el propósito de convertirlo en una entidad independiente. Fue así como logró una audiencia con el gerente de un fondo europeo llamado INCOFIN³, quien de inmediato hizo evidente su interés en el proyecto y efectivamente lo materializó mediante una carta de intención. De esta forma, Mauricio decidió, a su regreso, presentarle a COOPROFESORES una propuesta mercantil equivalente a USD \$3,1 millones para realizar la adquisición de los activos de FUNDACOOOP. Es decir, el juego había cambiado y ahora, en lugar de aspirar a la supervivencia en manos de terceros, ya estaba asumiendo el rol de empresario a través de una oferta seria y atractiva.

De esta manera, COOPROFESORES aceptó el planteamiento proveniente de Osorio, quien, en principio convencido del prometido apalancamiento por parte de INCOFIN, invirtió el equivalente a USD \$100.000 de su propio capital y procedió a efectuar el registro de una nueva organización en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Por consiguiente, el 31 de marzo del año 2008 se realizó la liquidación de FUNDACOOOP y el 1 de abril del mismo año se estableció, de manera formal, CREZCAMOS S.A., en compañía de un memorando de entendimiento en el que se puso de relieve la posibilidad del ingreso de nuevos socios a la naciente organización con las condiciones planteadas en principio, por una ventana de tiempo considerable.

UN ANUNCIO INESPERADO

Con una empresa en funcionamiento y compromisos adquiridos, Osorio aún no contaba con el capital necesario para mantener el crecimiento que había planteado para el proyecto y que este demandaba. Asimismo, de manera inesperada, INCOFIN le comunicó que >>

² El FOROMIC es un foro organizado anualmente por el Banco Interamericano de Desarrollo, que funciona como plataforma para interesados en el tema de micro-finanzas y microempresas, debido a que permite el intercambio de mejores prácticas, metodologías y estrategias de todo el mundo con el objetivo de promover y apoyar el sector de las microempresas. Ver: (<http://www.fomin-events.com/foromic/2014/web/#es-sobre>)

³ Administrador y consultor de fondos de inversión en instituciones microfinancieras en países en desarrollo. Cuenta con oficinas en Bélgica, Colombia, Kenia y Camboya, y a través de su equipo consultor presta apoyo en más de 40 países. Adicionalmente, trata de impulsar inversiones que busquen resultados sociales (inversiones de impacto) y únicamente apoya entidades que generen un impacto positivo en sus clientes. Ver: (<https://www.incofin.com>)

» no se llevaría a cabo la inversión acordada sin el cumplimiento de una condición: la vinculación de un inversionista institucional que le otorgará más respaldo a la entidad naciente. Un cambio inesperado en las reglas del juego que iba en contra de las previsiones iniciales, con un atenuante adicional, ya que todavía debía cumplirse la cancelación de la deuda asumida con COOPROFESORES, que se había pactado por cuotas a un plazo de 18 meses. Parecía la suma de todos los males...

En este punto, la única solución al problema consistía en la consecución inmediata de más inversionistas. Osorio dedicó tiempo a realizar entrevistas tanto con personas naturales como con empresas que tuvieran la capacidad e interés de invertir en CREZCAMOS S.A., y logró adquirir un capital adicional equivalente a USD \$500.000, lo que permitió continuar momentáneamente con la operación comercial⁴.

A pesar de esto, lo peor vino al declararse impaga una de las cuotas respectivas debido al déficit en la caja. Osorio recibió una enorme presión por parte de COOPROFESORES quienes, a pesar de ser tolerantes con este vencimiento, también se manifestaron preocupados por cuenta de lo que podía representar el futuro. La situación se tornaba cada vez más grave.

NUEVAS OPORTUNIDADES

En este punto, Osorio ya había invertido todo su capital y el de personas naturales cercanas a él y al proyecto, sin embargo, aún no concretaba la nueva exigencia de INCOFIN. En ese momento, el Fondo Ganadero de Santander (FOGASA, entidad promotora del subsector de ganado vacuno en el departamento de Santander) manifestó su interés en el proyecto, debido a que previamente había intentado incursionar en el sector de los microcréditos por aspectos normativos, pero hasta el momento no había podido dar cuenta de ello. Lo anterior constituyó para CREZCAMOS una oportunidad significativa en aras de incluir un socio importante en el capital de la entidad y cumplir el requisito final de INCOFIN.

Sin embargo, con el propósito de concretar cualquier inversión como socio a las arcas de CREZCAMOS, FOGASA estableció que primero debía efectuar la venta de uno de sus activos, para así obtener la liquidez necesaria. Una condición más.

Entretanto, de manera afortunada, la transición de FUNDA-COOP a CREZCAMOS S.A. no tuvo gran repercusión en los clientes y se pudo dar apertura a dos oficinas más, una en San Alberto (Cesar, Colombia) y otra en Ocaña (Norte de Santander, Colombia),

lo que trajo consigo un aumento en el número de clientes y, por consiguiente, en el volumen del negocio.

Al tiempo se vio que FOGASA no podía llevar a cabo el negocio que le permitiría invertir en CREZCAMOS S.A., por lo que se ideó, junto con el gerente de FOGASA en ese momento, la entrega de una batería de oficinas propiedad de FOGASA a CREZCAMOS, como parte de la inversión en lugar del efectivo prometido, las cuales contaban con una ubicación privilegiada en un sector empresarial de la ciudad de Bucaramanga, y cuyo avalúo era aproximadamente de USD \$1 millón. La propuesta fue aceptada por Osorio, quien en ese momento contaba con un recurso adicional.

Fue así como, al considerar en parte el compromiso adquirido, Osorio le hizo el ofrecimiento a COOPROFESORES de hacerse de estas mismas instalaciones, con el propósito de “cruzar cuentas”. Puesto que COOPROFESORES en ese momento se encontraba operando en instalaciones de inferior condición y asumiendo un arriendo por ellas, no lo pensaron mucho y aceptaron enseguida el ofrecimiento respectivo. Fue así como, luego de amortizar en gran parte el compromiso pendiente con su mayor acreedor, Osorio y CREZCAMOS vieron cómo el Fondo Ganadero de Santander se convertía oficialmente en su socio mayoritario el 11 de noviembre de 2008.

UNA VEZ MÁS, VIENTO A FAVOR

Ya con la “correa un poco más suelta”, entre los últimos meses del 2008 y primeros del 2009, CREZCAMOS obtuvo financiamiento por parte del fondo americano CHF International, que hizo entrega de un crédito equivalente a USD \$400 000 como parte de un programa mundial de apoyo rural; de manera adicional, BANCOLDEX (Banco de segundo piso) les había concedido una operación crediticia equivalente a USD \$500.000, permitiéndole aumentar su capital de trabajo.

Por otra parte, en febrero del año 2009, por fin “los belgas” (INCOFIN) enviaron a un delegado a visitar las instalaciones de la compañía y conocer el desarrollo de su operación interna. Este funcionario se llevó una excelente impresión de la renovada organización, partiendo desde la excelencia operativa en los desembolsos, recepción de documentación, estudios de créditos y operaciones en caja, que, sumados a un excelente servicio al cliente, se complementaban con el compromiso por la mejora continua en sus productos y servicios.

El delegado de INCOFIN confirmó a sus directivos que invertir en CREZCAMOS S.A. era una muy atractiva alternativa, debido a las grandes oportunidades de crecimiento que había en el sector

⁴ Se debe aclarar que, en Colombia, ni el mercado público de valores, ni las figuras de adquisición de capital de riesgo (del tipo ángeles inversionistas) se encuentran bien desarrollados, por lo que no eran consideradas opción en ese momento.

micro-financiero colombiano y por la excelencia del servicio que se estaba entregando, junto con los principios de sostenibilidad que buscan sus inversiones. Con este informe, INCOFIN tomó la decisión definitiva y realizó efectivamente la inversión prometida en el mes de septiembre de 2009 equivalente a USD \$1,5 millones, lo que otorgó a Osorio la oportunidad de liquidar la deuda pendiente con COOPROFESORES y capitalizar su empresa.

ETAPA DE DESPEGUE

A partir de este momento, pudo haber existido una etapa de relajamiento en el equipo de trabajo debido al alto esfuerzo físico, emocional y mental experimentado en los meses anteriores. Sin embargo, los retos continuaron y la plana gerencial de CREZCAMOS continuó su proceso de afianzamiento a partir de la transición natural que debían llevar a cabo.

Mauricio Osorio planteó lo logrado en el año 2008 a través de su Informe de Gestión, presentado a la Asamblea de Accionistas realizada a mediados del 2009:

Hacer la transformación de Fundacoop a Crezcamos no fue fácil, tuvimos que superar cientos de dificultades para cimentar la nueva compañía y más aun, para trasladar los miles de clientes que se habían vinculado en el programa piloto, sin embargo, sabemos que es solo el primer paso firme dentro de cientos de pasos más grandes que vamos a dar.

Este año que pasa fue también el año de la consolidación, pudimos crecer en clientes y cartera moderadamente, obtuvimos excelentes indicadores de calidad del activo y alcanzamos la autosuficiencia operacional, logramos ser la institución con los mejores indicadores de calidad de cartera dentro de la oferta colombiana. En cuanto a cobertura, pudimos abrir dos nuevas oficinas y hoy estamos en la capacidad de atender a más de 30 municipios del nororiente colombiano.

Indudablemente, todo esto representó grandes satisfacciones pasadas pero a la vez, un futuro por construir... era la hora de pensar en estrategia.

DECISIÓN DE CRECIMIENTO

Es así como Osorio, junto con su gente, logró consolidar el capital de su empresa, aunque ello constituía una enorme responsabilidad ante los accionistas y trabajadores. Por otra parte, poseía claridad con respecto a continuar trabajando con microcréditos enfocados hacia las poblaciones de escasos recursos de la región, actividad que



realizaba desde el año 2006 con FUNDACOOOP, guiado (entre otras cosas) por la familiaridad con el esquema de trabajo, la pertinencia social y el potencial de crecimiento que podía alcanzar con dicho enfoque. Sin embargo, además de la incertidumbre que le producía que CREZCAMOS S.A. se convirtiera en una estadística de mortalidad empresarial⁵, todavía no conocía cuál podría ser la forma de proceder que lo encaminara hacia el crecimiento deseado (acerca del comportamiento de CREZCAMOS S.A., ver en Anexo 3).

A pesar de la apuesta inicial de concentración casi que total en el sector agropecuario (lo cual iba funcionando bien hasta el momento), Osorio no podía evitar seguir considerando alternativas de crecimiento, de tal forma que pudiese re-orientar o diversificar su modelo de negocio. Fue así como llegó a tres posibles enfoques estratégicos para que fuesen discutidos durante la Junta Directiva de la compañía convocada para el segundo semestre del 2009, la cual contaría con la presencia de un representante de los socios-personas naturales, un representante del Fondo Ganadero de Santander (FOGASA) y un representante de INCOFIN (para profundizar sobre el concepto de estrategia corporativa, ver Anexo 4). Las propuestas de Osorio consistieron en: >>

⁵ De acuerdo con el estudio GEM, en el 2009 sólo 12,61% de las empresas creadas en Colombia logró superar los 42 meses de estar en el mercado.

>> Microcrédito de consumo

• **Descripción:** este tipo de crédito constituye pequeñas sumas de dinero con el fin de adquirir bienes materiales como automóviles, muebles, cirugías, electrodomésticos o artículos de entretenimiento. Adicionalmente, se puede usar para adquirir bienes inmateriales como viajes, estudio o alguna actividad de ocio. La durabilidad del crédito de consumo no debe exceder la duración de la vida útil del bien que se vaya a adquirir y, en el caso de los bienes inmateriales, el plazo de pago no debe exceder algunos meses.

• **Canal de distribución:** puntos de atención en cabeceras municipales y centros urbanos, con colaboradores poseedores de elevado conocimiento del entorno poblacional y capacidad de realizar un análisis de los créditos a desembolsar con prontitud y eficiencia.

• **Clientes:** hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, con escasos recursos económicos, principalmente localizados en zonas urbanas, con edades comprendidas entre 18 y 60 años, trabajadores asalariados.

Microcrédito empresarial en cascos urbanos

• **Descripción:** este tipo de crédito financia la compra de activos fijos, mejoras y reparaciones de la planta física de la empresa, compra de vehículos productivos y consolidación de pasivos.

• **Canal de distribución:** puntos de atención en centros urbanos.

• **Clientes:** hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, con localización en zonas urbanas pertenecientes a estratos socioeconómicos más desfavorecidos, que tengan una pequeña o mediana empresa, que no puedan acceder a la banca formal y con edades comprendidas entre los 18 y 65 años.

Microcrédito agropecuario

• **Descripción:** el desembolso del crédito tiene como objetivo el sostenimiento de la producción o la plantación, mantenimiento, compra de animales, producción agrícola o pecuaria, adecuación de tierras, mejoramiento de la vivienda rural o la adaptación a cambios climáticos, entre otros.

• **Canal de distribución:** puntos de atención en cabeceras municipales y poblaciones cercanas a zonas rurales.

• **Clientes:** hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, localizados en zona rural, pertenecientes a estratos socioeconómicos más desfavorecidos, que posean una pequeña o mediana empresa, o se desempeñen en producción agrícola, pecuaria o ganadera y que no puedan acceder a la banca formal.

Después de poner las opciones en discusión mediante un análisis integral, la Junta Directiva de CREZCAMOS S.A. tendrá que realizar una evaluación y tomar una decisión.

ANEXOS

ANEXO 1: Micro-finanzas en Colombia

Antecedentes de entidades enfocadas en micro-créditos en Colombia

Las iniciativas micro-crediticias en este país no eran algo nuevo. Toda vez que en Colombia existió un período considerado micro empresarial entre los años 1980-1996, que fue cuando se realizaron esfuerzos en el segmento de las mujeres micro empresarias que poseían activos para dar garantías a los préstamos (Clavijo, Yaruro y Gómez, 2014), se presentaron nuevos enfoques para financiar a este tipo de poblaciones económicamente vulnerables, denominados micro finanzas, y se crearon organizaciones registradas como “sin ánimo de lucro” o bancos con estructura jurídica especial. No obstante, el alcance de estos proyectos se limitaba a las zonas urbanas.

En el año 1993 se destacó el “Programa Global de Crédito para la Microempresa” apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Carvajal, que buscaba acelerar la industrialización del país con el fin de mejorar, en forma permanente, el acceso de las microempresas de todos los sectores de la economía a los servicios financieros, y ampliar la disponibilidad de fondos para préstamos. Este programa impulsó los cambios en las políticas crediticias que se llevarían a cabo años después.

En el sector privado, el abanderado en principio fue el Banco Caja Social (actualmente BCSC), que en esencia buscó introducir el concepto de ahorro y de sus beneficios en la clase obrera. Por otra parte, en el año 2006, el tema de los microcréditos cobró fuerza en Colombia, especialmente cuando el Gobierno Nacional, por medio del decreto número 3078 del 8 de septiembre de 2006, creó el programa de inversión “Banca de Oportunidades”, que no es otra cosa que una política a largo plazo, con el objetivo de promover las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) de las familias de menores ingresos y para los emprendedores, así como accesos al crédito y demás servicios financieros a través de reducciones de costos por medio de reformas al marco regulatorio, es decir, de forma indirecta a través de particulares que presten este servicio, todo esto con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad y estimular el desarrollo económico.

De manera dicha, la Banca de Oportunidades se desarrolló como el conjunto de instrumentos diseñados para facilitar el acceso a crédito, ahorro, pagos, manejo de remesas, seguros y demás servicios a los colombianos en situación de pobreza y a aquellos que no han tenido acceso a servicios financieros.

El sector financiero colombiano en el área rural

Hasta el 2006, año en el que se creó FUNDACOOP, las necesidades financieras de la población rural colombiana eran atendidas de forma precaria y conservadora por entidades financieras públicas, que, debido a su condición, manejaban políticas burocráticas en el análisis y otorgamiento de créditos, lo cual conllevaba a demoras excesivas en la entrega de los dineros.

Entre estas entidades se destacó el Banco Agrícola Hipotecario (creado en 1924) que, por medio de la ley 68 de 1924, tenía como objetivo principal el otorgamiento de préstamos de amortización gradual para la adquisición de tierras o la creación de cooperativas agrícolas. Más adelante, en el año 1931 a través de la ley 57, se consolidó la Caja de Crédito Agrario, cuyo objetivo principal fue el fomento de la producción agropecuaria, y en el año 1999, tras su liquidación, pasó a ser el Banco Agrario. En 1935 se creó la Caja Colombiana de Ahorros por medio de la ley 31 del mismo año, que consistía en una sección del Banco Agrícola Hipotecario y buscaba impulsar el ahorro en el sector rural (Meisel, 1990).

Otra iniciativa del sector financiero enfocada en el sector rural fue el Banco Cafetero⁶, cuyo nacimiento se dio en el año 1953 y se liquidó en el año 2005 para librarse de la pesada carga laboral que no le permitía ser competitivo en el sector financiero. De esta liquidación nació el gran Banco Bancafé, que para octubre de 2006 fue vendido al Banco Davivienda, perteneciente al sector financiero privado, por una suma equivalente a USD \$2,21 millones.

Por su parte, el Banco Ganadero fue creado en el año 1956, y, como su nombre lo indica, estaba principalmente enfocado en el mercado dedicado a la ganadería. El buen comportamiento de este sector permitió que, para los años 90, el banco llegara a ser uno de los más importantes de Colombia, convirtiéndose en una opción atractiva para la inversión extranjera, de tal manera que, para el año 1999, el 40%

de sus acciones fueron vendidas al Banco Bilbao Viscaya BBV (hoy BBVA), una de las entidades más representativas de la banca española.

En el año 1985 se creó el Fondo de Cofinanciación para la Inversión Rural (DRI) por medio de la ley 47; su objeto principal fue cofinanciar la ejecución de programas y proyectos de inversión para el sector rural, especialmente en las áreas de economía campesina. El fondo fue liquidado en el año 2002 para dar paso al Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural (INCODER⁷).

Para el año 1993, el gobierno colombiano creó la Caja de Compensación Familiar Campesina, la cual buscaba reformar la unidad de negocios de subsidio familiar de la Caja Agraria, cuyo objetivo principal fue, y actualmente continua siendo, administrar el subsidio familiar destinado a los trabajadores afiliados, todos con ingresos inferiores a 4 salarios mínimos legales vigentes colombianos. Otra de las entidades dedicadas a apoyar al sector rural es Fiduagraria⁸ que constituye una administradora de portafolios de inversión, vigilada por la Superintendencia Financiera y funciona desde el año 1992.

Adicionalmente, el gobierno realizó algunos proyectos para entregar a los campesinos recursos que no podían obtener a través de la banca formal con el propósito de ayudarlos a financiarse y de esta manera lograr el crecimiento económico sostenible y a largo plazo. En estas iniciativas se destacan, entre otras, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario⁹ en el año 1990, Finagro¹⁰ desde el 22 de enero de 1990 y la figura de Agro Ingreso Seguro¹¹ (la cual por razones políticas fue reemplazada por el programa Desarrollo Rural con Equidad¹²). Sin embargo, estas iniciativas no habían logrado, hasta mediados del 2015, el éxito esperado debido a problemas de corrupción y falta de infraestructura vial, la cual hacía casi imposible acceder a todas las poblaciones rurales del país. *Información extraída de fuentes periodísticas de Colombia: EL TIEMPO, SEMANA, LA REPÚBLICA y PORTAFOLIO.* >>

⁶ Banco encargado en financiar a los caficultores colombianos, entidad perteneciente al Fondo Nacional del café, que se enfrentó a varias crisis del sector y finalmente, en el año 2006, fue adquirido por el Banco Davivienda.

⁷ El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER, tiene como propósito facilitar el acceso de las comunidades rurales a los factores productivos y bienes públicos, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

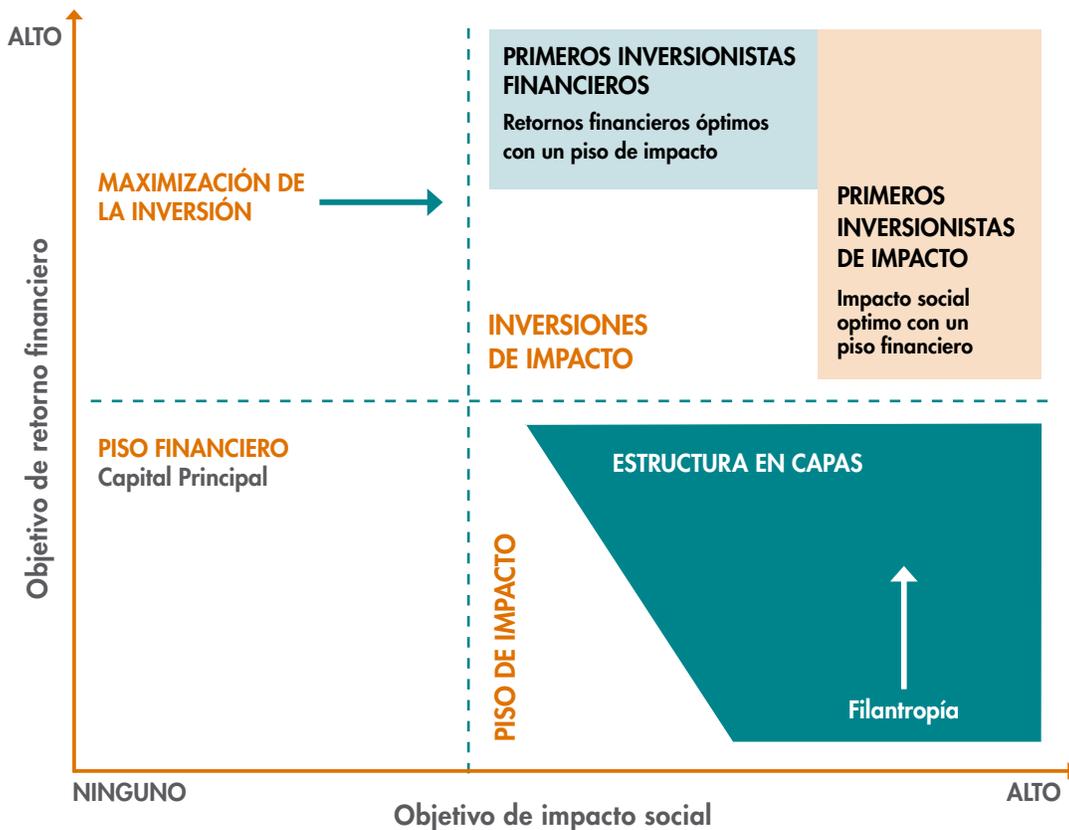
⁸ FIDUAGRARIA S.A. es una Sociedad Anónima de economía mixta sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sometida al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y legalmente constituida mediante escritura pública número 1199 de febrero 18 de 1992 con domicilio principal en la ciudad de Bogotá.

⁹ Comisión encargada de administrar el sistema Nacional de Crédito Agropecuario, integrada por el Ministro de Agricultura, el Jefe del Departamento de Planeación, el Gerente del Banco de la República, dos representantes del Presidente de la República y un representante de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.

¹⁰ Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, dedicado a contribuir al desarrollo integral, competitivo y sostenible del sector rural, facilitando el acceso al financiamiento y a los demás instrumentos de apoyo establecidos en la política pública.

¹¹ Programa del Gobierno colombiano que buscó subsidios a agricultores. El programa fue diseñado por el ex Ministro de Agricultura, Andrés Felipe Arias, en el gobierno de Álvaro Uribe. El programa se vio implicado en una serie de escándalos relacionados con la corrupción y la entrega de recursos a grandes propietarios y figuras públicas.

Figura 1: Segmentos de las inversiones de impacto



En la figura 1 se puede observar que las inversiones con objetivo de retorno financiero y las inversiones con objetivo de impacto social colaboran en la formación de una estructura de capas, con diferentes requerimientos y motivaciones en donde la combinación permite que el inversionista con objetivo de retorno financiero logre retornos a precio de mercado y el inversionista con objetivo de impacto social aproveche el capital de inversión para lograr mayor impacto social. Fuente: The Parthenon Group, Bridges Ventures, 2010.

>> ANEXO 2: Inversiones de impacto

Según Blood y Robin (2006) las inversiones de impacto son inversiones de capital en negocios que generan primordialmente impacto social o ambiental, acompañado de un retorno económico menor que el de las inversiones habituales. Este tipo de negociaciones poseen enfoques filantrópicos y, pese a que buscan una retribución monetaria aunque ésta pueda ser inferior a la que los grandes inversionistas esperan usualmente, les ofrece la satisfacción de ayudar a los más necesitados en la mayoría de los casos.

Esta corriente de inversiones de impacto es relativamente nueva, pues anteriormente se realizaban acciones filantrópicas aisladas que, aunque siguen existiendo, son incapaces de proporcionar el conjunto completo de soluciones necesarias para hacer frente a la complejidad de los desafíos globales actuales, como la crisis climática, la

escasez de agua, la desigualdad económica y la pobreza extrema, entre otras. Las inversiones de impacto buscan crear un nuevo modelo capitalista sostenible.

Actualmente las inversiones de impacto provienen de múltiples inversionistas de diferentes sectores del mercado que anteriormente se dedicaban a realizar negociaciones con fines únicamente lucrativos, y que ahora decidieron convertirse en inversionistas más altruistas, que buscan generar un cambio social o ambiental que simultáneamente genere retornos financieros. Este nuevo modelo busca derribar el antiguo paradigma que defendía la idea de que la única forma de contribuir con las poblaciones vulnerables, era a través de la caridad.

Blood y Robin (2006) categorizan los inversionistas de impacto en dos grupos. Los primeros se clasifican como inversionistas finan-

cieros, los cuales buscan optimizar el retorno económico; este grupo se encuentra compuesto principalmente por comerciales que buscan inversiones que generen impacto social o ambiental, y que a la vez produzcan un retorno financiero aceptable para el mercado. En el segundo grupo se encuentran los inversionistas de impacto propiamente dicho, quienes tienen como objetivo primordial generar una modificación social o ambiental positiva, y que estén dispuestos a obtener retornos financieros inferiores. Son quienes toman un riesgo mucho más alto con sus inversiones y tienen fines más filantrópicos.

Las inversiones de impacto suelen realizarse mezclando estos dos grupos de inversionistas, donde los inversionistas de impacto toman el mayor riesgo y apoyan los proyectos en sus etapas iniciales para que después entren a jugar parte los inversionistas financieros, quienes apalancan los proyectos y los ayudan a crecer u obtener resultados económicos más altos. Los principales inversionistas de impacto son, por lo general, fundaciones, fondos de pensiones, individuos con un capital muy elevado y organizaciones comerciales de cualquier sector económico.

El emergente sector de las inversiones de impacto está ligado principalmente a la crisis económica mundial, que ha estremecido a los inversionistas y los ha llevado a reflexionar sobre los riesgos de sus transacciones, en contraste con las tendencias mundiales que buscan sostenibilidad medio ambiental y social. Paralelamente, se observa la creciente tendencia a movilizar el capital a los sectores menos favorecidos de la población, lo cual se ha realizado desde diferentes ámbitos y por empresas reconocidas mundialmente.

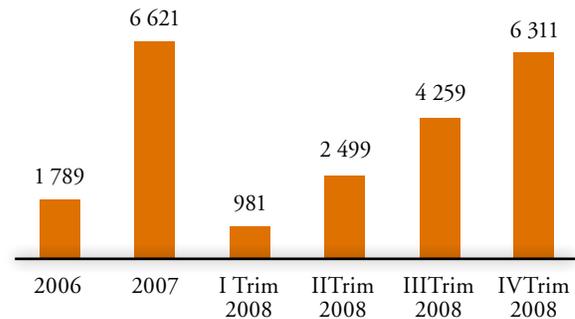
Como resalta Chu y Barley (2013), la apuesta hacia los sectores más vulnerables de la población trae consigo enormes cambios para las grandes compañías, ya que se hace necesario establecer alianzas con el gobierno y empresas que conozcan a la población que se desea abordar para, de esta manera, obtener los resultados más favorables sin tener que realizar enormes inversiones que puedan no verse retribuidas. Los gerentes y administradores de las grandes compañías aportan sus conocimientos a las medianas y pequeñas empresas locales para lograr el éxito que buscan en las poblaciones vulnerables.

Por último, de acuerdo con Contreras, Martínez y Bolívar (2015), con la figura correspondiente a inversiones de impacto se abre una oportunidad interesante de desarrollo sostenible para los países en vías de desarrollo (particularmente en Latinoamérica) al contemplar variables como la calidad en el emprendimiento, la calidad de empleo, el medio ambiente y la inclusión social, entre otros.

ANEXO 3: Datos CREZCAMOS S.A. 2006-2007-2008

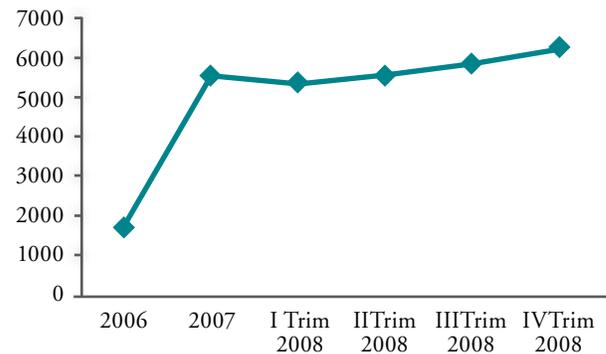
Efectividad operacional

Figura 2: Desembolsos acumulados (cifras en millones de pesos)



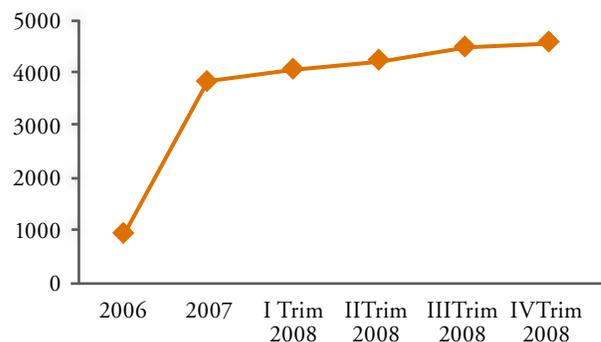
Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión CREZCAMOS S.A. 2008

Figura 3: Crecimiento de la cartera vigente (cifras en miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión CREZCAMOS S.A. 2008.

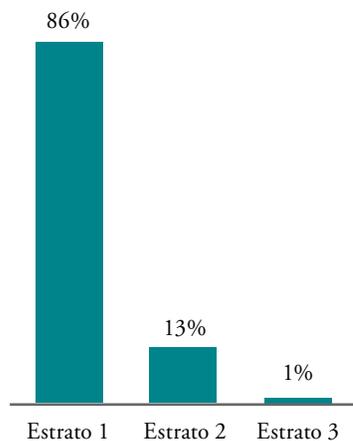
Figura 4: Crecimiento de clientes



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión CREZCAMOS S.A. 2008.

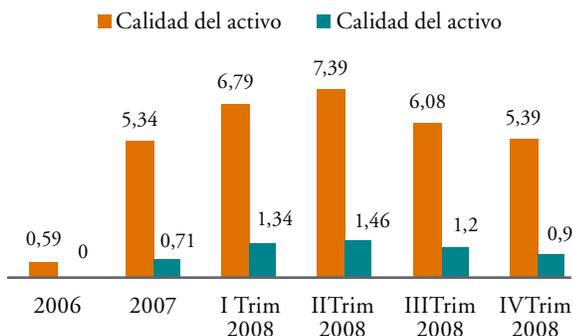


Figura 5: Estratos socioeconómicos atendidos



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión CREZCAMOS S.A. 2008.

Figura 6: Calidad del activo (cartera en mora)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe de gestión CREZCAMOS S.A. 2008.

>> ANEXO 4: Concepto de estrategia corporativa (o de crecimiento empresarial)

De acuerdo con Parada y Planellas (2007), la estrategia corporativa encierra un gran cuestionamiento para las empresas con respecto a dónde competir. Lo anterior, hace referencia a estrategias como internacionalización o globalización, diversificación del negocio, integración vertical a lo largo de la cadena de valor, posibilidad de adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas o desarrollo interno (figura 7).

Industrialización consiste en modificar el grado de expansión geográfica mediante la creación de sucursales en territorios fuera de la localización de origen de la empresa, en algunos casos haciendo uso de capital propio, y en otros, el de terceros a través de la venta de fran-

quicias. Un claro ejemplo de este tipo de estrategia de crecimiento es la mundialmente reconocida *Mc Donald's*, la cual, para el año 2014, registró presencia en 119 países.

Otra de las opciones estratégicas es la diversificación de negocios, que consiste en incursionar en nuevos mercados y en nuevos productos, los cuales no se asemejan a la razón social de la empresa. Por ejemplo, la empresa Disney, mundialmente conocida por producir cortos animados tiene entre sus activos: tiendas de venta, flota de cruceros, parques temáticos, canales de televisión como ESPN, *Disney Channel* y la cadena norteamericana ABC.

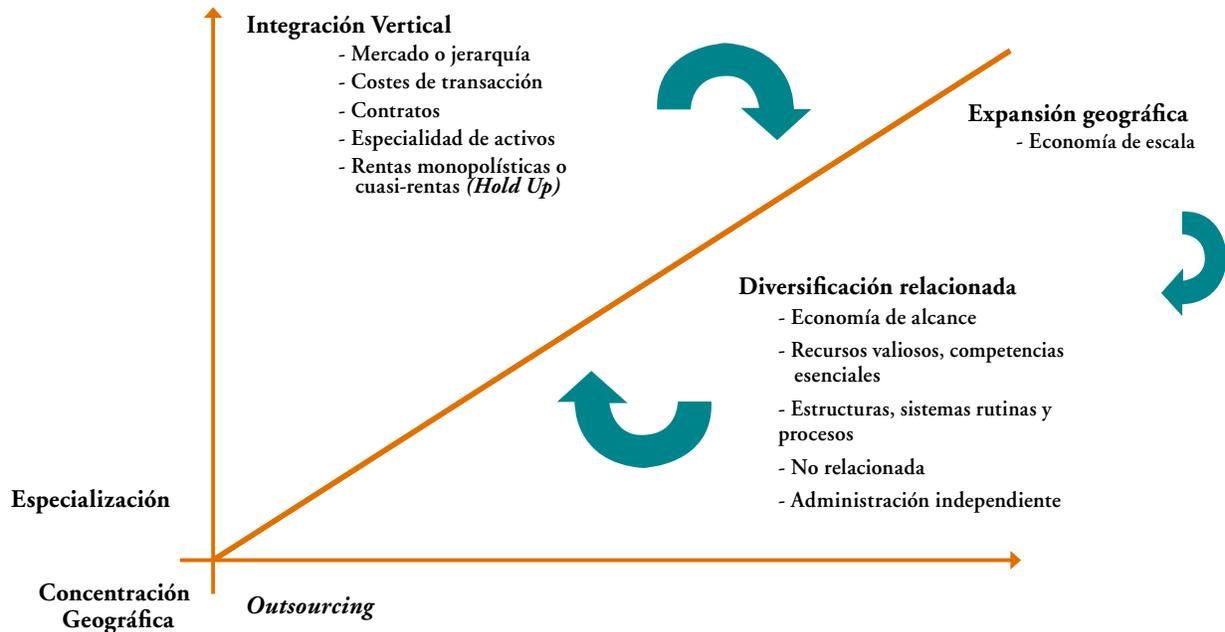
La integración vertical, por su parte, consiste en la unión de actividades empresariales en diferentes ciclos de producción, o distribución de una misma industria. Por ejemplo, una empresa productora de azúcar que invierte su capital en plantaciones de caña para obtener mejores precios en la compra de materia prima.

Las adquisiciones y fusiones también son estrategias corporativas, que se refieren a la combinación y compra de otras compañías u otros activos empresariales, pese a que se dice que las fusiones no se llevan a cabo porque habitualmente una empresa finaliza siendo adquirida por otra. Este tipo de estrategia es empleada con el fin de acceder rápidamente a recursos y capacidades complementarias, tanto internas (tecnologías o yacimientos) como externas (clientes, conocimiento, proveedores, entre otros), y en ciertas circunstancias para evitar la competencia, como ejemplo el caso de *Telefónica* en la adquisición de *Bell South* en Latinoamérica, para evitar competir con esta y adquirir la infraestructura necesaria para abordar el mercado latinoamericano.

Pese a que en ciertas circunstancias esta estrategia se ha dispuesto como un medio para defenderse del mercado, como funcionó con las empresas del sector eléctrico en Europa que decidieron funcionar en contrapeso a la apertura del mercado europeo a finales de la década de los 80. Esta estrategia corporativa tiene sus desventajas porque los procesos de fusión pueden presentar demoras y la transición puede generar traumatismos en los clientes.

Otro enfoque estratégico son las alianzas, que corresponden a acuerdos de colaboración con un interés común. Según las contribuciones de Wassmer, Dussauge y Planellas (2010), existen tres tipos de alianzas estratégicas: las de tipo complementario, donde los socios acceden a recursos o capacidades que no tienen; la alianza de adición, que se presenta cuando hay una cooperación entre las partes y se comparten activos, como fue el caso de la alianza entre el Banco Santander y el Royal Bank o Royal Scotland a finales de los 80, por medio de la cual los bancos compartieron sus redes de oficinas y de esta manera ampliaron su capacidad en los territorios donde se llevó a cabo el acuerdo; y la denominada alianza estratégica, que es un desarrollo conjunto donde las partes contribuyen y desarrollan conjuntamente una iniciativa. En conclusión, las alianzas estratégicas permiten el acceso a recursos y capacidades complementarias, y adicionalmente

Figura 7: Fundamentos de las opciones estratégicas



Fuente: Parada y Planellas, 2007.

son reversibles. Sin embargo, tiene dificultades en la gestión al hacer que la toma de decisiones sea más lenta y difícil.

Los desarrollos internos son iniciativas estratégicas, que están basadas en la realización de inversiones productivas en el seno de la empresa para aumentar la capacidad productiva, y corresponde a estrategias como: penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo de mercado. Estas iniciativas estratégicas destacan por la facilidad en su aplicación y la compatibilidad con la cultura; su principal desventaja deriva de la cantidad de tiempo que requiere su implementación.

Referencias bibliográficas

Blood, D. & Robin, J. (2006). *Invest for Impact*. The Parthenon Group. Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/Mision/Mision.aspx>.

Chu, M. & Barley, L. (2013). *Omidar Network: Pioneering Impact Invest*. Harvard Business School Case 313090, 26p.

Clavijo, F., Yaruro, A., y Gómez, E. (2014, Marzo 1). *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Disponible en: <http://www.asomicro-finanzas.info/pdfs/Encuesta de Microcrédito Banco de la Republica y Asomicro-finanzas - Marzo 2014.pdf>.

Contreras, O., Martínez, M. y Bolívar, G. *Las inversiones extranjeras de impacto como alternativa al desarrollo sostenible de países en vías de desarrollo*.

Ponencia presentada en el Primer Congreso Internacional de Negocios Internacionales CIANI 2015. Bucaramanga, Colombia.

Demmers, J. (2014). 7 Risks Every Entrepreneur Must Take. *Entrepreneur*. Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/238319>.

Meisel, A. (1990). *Antecedentes y evolución del crédito de fomento en Colombia y su relación con el Banco Central*. Banco de la Republica: Antecedentes, evolución y estructura. (Vol. 1). Bogotá, D.C, Colombia. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/hbrep94.htm>.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, July-August, 66-74.

Osorio, M., Ruiz, S. y Acevedo, M. (2008) *Informe de Gestión CREZ-CAMOS S.A.* Disponible en : <http://www.CREZCAMOS.com/media/f1ed033529f6ff034205d9 09872520f3.pdf>.

Parada, P. y Planellas, M. (2007). ¿Qué es estrategia corporativa?. *Harvard Deusto Business Review*, (153), 34.

The Parthenon Group, Bridges Ventures (2010, Marzo). *Investing for Impact: Case Studies Across Asset Classes*. Disponible en: <http://www.parthenon.com/GetFile.aspx?u= /Lists/ThoughtLeadership/Attachments/15/Investing+for+Impact.pdf>.

Wassmer, U., Dussauge, P. & Planellas, M. (2010). How to Manage Alliances Better Than One at a Time. *MIT Sloan Management Review*. 