



**HISTORIAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS MUNICIPIOS DE
CAICEDONIA Y SEVILLA VALLE DEL CAUCA**

LUISA FERNANDA CASTRO AYALA CÓDIGO: 201559424

MARIA CAMILA ARBELAEZ OSORIO CÓDIGO: 201559441

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA**

2021



**HISTORIAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS MUNICIPIOS DE
CAICEDONIA Y SEVILLA VALLE DEL CAUCA**

LUISA FERNANDA CASTRO AYALA CÓDIGO: 201559424

MARIA CAMILA ARBELAEZ OSORIO CÓDIGO: 201559441

**Monografía presentada a la Facultad de Ciencias de la Administración de la
Universidad del Valle, para optar al título de Administradoras de Empresas**

Asesor

Prof. Hoover Hélago Gaviria

Sociólogo

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma de jurado

Caicedonia, Valle del Cauca 2021

Dedicatoria

Luisa Fernanda

A Dios por guiarme durante todo este proceso.

*A mis padres y hermanos por el apoyo que me brindaron
En estos años de carrera.*

*A mi compañero de vida Fernando, por ser mi ejemplo y mi
motivación para salir adelante en cualquier
meta que me proponga, superando
cualquier obstáculo.*

Maria Camila

A Dios por brindarme siempre la sabiduría.

*A mi abuelo Marco Antonio, que no me pudo esperar
para vivir este hermoso momento de la vida.*

*A mi abuela Rosalba, a mi tía Claudia, a mi madre Erika y a mi
hermano Miguel Ángel
Por estar conmigo en las tristezas y alegrías
durante este proceso.
Este logro también es suyo.*

*A Jefersson, mi compañero de vida, por siempre darme el ánimo
Para afrontar cualquier circunstancia y por
Siempre confiar en que yo lo lograría.*

Agradecimientos

A Dios por no dejarnos desfallecer.

Al profesor Cardenio Bedoya por despertar en nosotras el interés de investigar acerca de la historia empresarial de nuestra región.

Al profesor Hoover Hélago quien nos orientó de la manera más profesional y dedicada para poder sacar adelante este proyecto ante el cual nos sentimos confundidas en muchas ocasiones. Gracias profe tu ayuda fue una bendición.

Y a la Universidad del Valle sede Caicedonia por abrirnos las puertas para formarnos como profesionales y convertirse en nuestro segundo hogar.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 ANTECEDENTES	3
2.2. PROBLEMÁTICA	9
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	13
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. JUSTIFICACIÓN	14
5. MARCO REFERENCIAL	15
5.1 MARCO TEÓRICO	15
5.1.1 Historia empresarial	15
5.1.2. Historia del empresariado.....	17
5.2. MARCO CONCEPTUAL:.....	20
5.2.1 Desarrollo empresarial	20
5.2.2 Historia empresarial.....	21
5.2.3 Empresariado	21
6 METODOLOGÍA	22
6.1 TIPO DE ESTUDIO:	22
6.2 MÉTODO.....	22
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	23
6.3.1. Fuentes:	23
6.3.2. Técnicas:.....	24
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	28
6.4.1 CRITERIO DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	28

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
7.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA REGIÓN NOR-ORIENTAL DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.....	31
7.2 HISTORIAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL CLUB DE CAMPO Y PESCA Y CAFEXCOOP S.A.....	36
7.2.1. Inicios, evolución y desarrollo de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).	36
7.2.2 Momentos de crisis más significativos y como han sido afrontados por las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).	80
7.2.3 Aporte económico y social que realizan las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, a la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).....	90
8. CONCLUSIONES	106
9. BIBLIOGRAFÍA	109
10. WEBGRAFÍA	113
11. ANEXOS.....	115

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Crisis cafetera de 1989.	35
Ilustración 2: Desfile de carrozas del cincuentenario de Caicedonia,1960.	37
Ilustración 3: Inicio de obras en el Club de caza y pesca.	40
Ilustración 4: Lago de pesca Club de Campo y Pesca.	40
Ilustración 5: Fonda de Caicedonia.	41
Ilustración 6: Reuniones de los socios y familias.	43
Ilustración 7: Quermes.	44
Ilustración 8: Jaime Posada y su esposa Emma Serna de Posada.	47
Ilustración 9: Fabrica Café Ginebras Sevilla, fundada por Jaime Posada.	47
Ilustración 10: Jaime Posada, dueño y fundador de Café Ginebras, Sevilla.	48
Ilustración 11: Plaza de la concordia, Sevilla Valle del Cauca, año de 1990.	49
Ilustración 12: Fonda actual.	57
Ilustración 13: Juegos infantiles	58
Ilustración 14: Casetas del lago.	59
Ilustración 15: Nueva ubicación del pesadero de pescado.	59
Ilustración 16: Campeonatos de pesca.	61
Ilustración 17: Café San Matías.	66
Ilustración 18: Café Ginebras Especial.	70
Ilustración 19: Café Ginebras Gourmet.	71
Ilustración 20: Café Ginebras Excelso.	71
Ilustración 21: Café Ginebras Origen.	72
Ilustración 22: Ubicación CafexCoop Sevilla.	73
Ilustración 23: Ubicación Planta de Trilla, Tuluá	74
Ilustración 24: Ubicación Sede Comercial CafexCoop S.A. Cali.	75
Ilustración 25: Restaurante, Fonda-Bar.	91

Ilustración 26: Lago de Pesca Deportiva.....	92
Ilustración 27: Piscina.....	92
Ilustración 28: Salón de eventos.....	93
Ilustración 29: Avistamiento de aves.....	94
Ilustración 30: Pesca Deportiva.	96

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo e historia empresarial de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca, especialmente en los municipios de Caicedonia y Sevilla, no ha sido tomado en gran medida como objeto de estudio con aplicaciones metodológicas que muestren el proceso y evolución de las empresas y el emprendimiento en esta importante zona perteneciente al Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. Este trabajo investigativo pretende contribuir al compendio histórico del desarrollo empresarial de esta región, con el aporte testimonial de dos de las empresas más antiguas e importantes de los municipios de Caicedonia y Sevilla.

El presente documento recopila información de estas dos empresas con base en su antigüedad y papel en la sociedad, las cuales se constituyen en un objeto de estudio sumamente relevante.

Para el desarrollo del trabajo investigativo se ha tomado como base el instrumento de entrevista semiestructurada, la cual permite la adaptación y cambios en la medida que se intensifica el diálogo y feed-back de la interlocución y respuesta de los entrevistados.

Así mediante la información recopilada de estas empresas, su contextualización temporal en los entornos y la correlación de sus variables se busca lograr una visión holística, empresarial y regional y se pretende contribuir al compendio de la historia empresarial de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca con el fin de incidir en el desarrollo prospectivo tanto productivo como económico de esta zona del país, dado que se cree que exaltar la labor de estas organizaciones al igual que la de sus fundadores y gerentes, se constituye en un importante factor de reconocimiento, admiración y motivación empresarial.

El presente trabajo se encuentra estructurado en primera instancia con el planteamiento del problema, donde se presentan algunos antecedentes acerca de historia empresarial realizados a nivel internacional (Latinoamérica), nacional (Colombia) y local (región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca), con base en los cuales se evidencia la necesidad de contribuir al estudio de la historia empresarial; seguido de un marco referencial compuesto por el marco teórico y marco conceptual en el cual se profundiza acerca de los conceptos de historia empresarial, historia del empresariado y desarrollo empresarial.

Luego se lleva a cabo el apartado metodológico donde se explica el tipo de estudio descriptivo y el método cualitativo, utilizados para desarrollar la investigación acerca de la historia empresarial de las organizaciones objeto de estudio.

Y por último en el apartado de análisis de los resultados se desarrolla cada uno de los objetivos los cuales a su vez dan paso a las conclusiones.

En cuanto al desarrollo de los objetivos, en primera instancia se lleva a cabo la descripción del contexto histórico del nor-oriental del Valle del Cauca, el cual se relaciona con los inicios y evolución de las organizaciones Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, los momentos de crisis por los que las mismas han atravesado y su impacto en la región.

De igual manera en la descripción de cada momento de estos se realiza una comparación de aquellas variables tanto semejantes como diferentes que hacen de las organizaciones un sistema complejo y qué a su vez despiertan el interés por conocer un poco más de las mismas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Las empresas se constituyen en un factor fundamental para el desarrollo de cualquier región, contribuyendo con su adaptación a los cambios e innovación al crecimiento económico y social de la misma, es por ello, por lo que a continuación se presentan algunos antecedentes relacionados con la historia empresarial como teoría y campo de investigación, los cuales permiten sustentar el objeto de estudio “Historias del desarrollo empresarial de los municipios de Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca”.

Para lo cual se realizó una investigación de carácter internacional a nivel Latinoamérica, a nivel nacional en Colombia y por último se focalizo en la zona nor-oriental del departamento del Valle del Cauca, centrándose especialmente en los municipios de Caicedonia y Sevilla.

Ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuesta, Martin & Newland, Carlos (2015) en su artículo titulado “Una historia empresarial Argentina a través de la evolución del patrimonio y utilidades de tres compañías: Bunge y Born, Mercado Central Frutos y Garovaglio y Zorraquín (1926-1955)” presentan un análisis comparativo de las empresas expuestas en el país de Argentina, en el cual realizan una narración corta de los orígenes de dichas empresas, sus momentos de crisis haciendo principal énfasis en las económicas, como también un contexto de la Belle Epoque en los años de (1926 a 1932) y por último el crecimiento de estas empresas y unas consideraciones finales, con base en lo cual los autores plantean que:

La historiografía de empresas en Argentina es prolífica en investigaciones sobre firmas y grupos económicos. (...) Un grupo europeo de investigación se ha formado para cubrir la misma vacancia en cuanto a la historia empresarial del continente, con el postulado de que el tema de la rentabilidad y desempeño deberían estar en el centro de la disciplina. (Cuesta. E. M, & Newland. C. 2015, p.3-4).

Lo que da a entender que en Argentina se lleva a cabo de manera continua investigaciones sobre grupos económicos y su desarrollo en cuanto a la historiografía económica, sin embargo, es de gran importancia que en cuanto al tema de la historia empresarial también se tengan en cuenta estos criterios de investigación y así fomentar dicho estudio en el continente con el objetivo de ampliarlo y que ambos tanto el estudio del desarrollo económico de las empresas como el de la rentabilidad y desempeño sean igual de importantes y contribuyan al compendio historiográfico de las empresas Latinoamericanas.

Por su parte, Estefane, Andres (2019) en una reseña realizada a los tomos I y II de Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría T. titulados “Empresas y empresarios en la historia de Chile: (Tomo I: 1810-1930) y (Tomo II: 1930 – 2015). Realiza un resumen de ambos tomos recopilando información importante acerca de la historia empresarial y el estudio de la misma en Chile y el Continente Latinoamericano, Citando en palabras de Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría T que: uno de los principales problemas que resaltan los editores en la introducción es la brecha entre el estado de la historiografía empresarial en Chile y la vitalidad que este mismo campo muestra a nivel internacional. De ahí que sostengan que localmente no existe “una tradición de historia empresarial”. (Estefane. A. 2019. P. 140).

Lo que significa que la historia empresarial como objeto de estudio en Chile, también es deficiente, puesto que no se compara a los estudios realizados a nivel internacional.

Sin embargo, existen países como México en los cuales se reconoce el gran esfuerzo por indagar acerca del tema de historia empresarial, tal y como lo plantea Romero, Maria. E (2003), en su ensayo sobre la historiografía empresarial en México, titulado “La historia empresarial”, en el cual se llevó a cabo una investigación acerca del papel que juega este enfoque como factor investigativo, ante lo cual la autora expresa lo siguiente:

La historia empresarial actual intenta situar sus objetos de estudio en el contexto de la historia económica de México, se mueve de preferencia en el largo plazo y privilegia el enfoque regional. Se ha diversificado la temática, se han producido estudios y compilaciones de trabajos sobre diversos tipos de empresas. Estudios sobre empresas bancadas y sistema financiero, empresas por ramas de producción, privadas, pero también públicas, grandes y medianas, grupos y tejidos empresariales, por regiones o espacios económicos. Finalmente, han realizado un importante esfuerzo por estimular, reunir, sistematizar y sintetizar los estudios en este ámbito del conocimiento. (Romero, M. E, 2003, p. 9).

Ante lo cual se logra deducir que a diferencia de países como los anteriormente nombrados (Argentina y Chile), México es un país que ha prestado atención al estudio de la historia empresarial, concibiéndola como factor importante para el desarrollo social, puesto que este no se enfoca en un solo sector, u aspecto, sino que ha tomado a la organización como un todo importante de conocer, es de resaltar que en la búsqueda de investigaciones acerca de historia empresarial en Latinoamérica, México es uno de los países que ha contribuido en gran medida a las compilaciones llevadas a cabo sobre dicho tema de estudio.

Algo a resaltar que plantea la autora, Romero M.E. (2003) en las conclusiones de su ensayo, es que: “reconocer la importancia de la historia, es concebir a la empresa "no como caja negra", sino como un centro de recursos, capacidades y conocimientos que aprende de la experiencia" (p. 16).

De la misma manera otro de los países Latinoamericanos que al igual que México ha llevado a cabo la tarea de estudiar la historia empresarial con el objetivo de aportar al campo académico-investigativo es Colombia, tema que ha sido tratado rigurosamente por Dávila. C. (2003), el cual en su libro “Empresas y Empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes, Tomo I y Tomo II” contribuye al estudio de la historia empresarial, planteando que: el principal aporte del libro radica en reunir la investigación reciente sobre diversos actores empresariales; no solamente empresas, sino empresarios, sectores, gremios y elites empresariales regionales que no habían sido objeto de mayor atención en la historiografía colombiana”. (p. XVI).

Brindando así una nueva visión a la historia empresarial de Colombia, estudiando no solo el comportamiento de las organizaciones el cual sirva como ejemplo a otras, sino también teniendo en cuenta la vida del empresario llevando a cabo una biografía de los mismos.

Esto significa un aporte valiosísimo tanto para investigadores del tema, como para académicos, estudiantes y empresarios.

Sin embargo, también otros investigadores se han unido al reto de conocer la historia empresarial del país, dentro de los cuales encontramos a:

Acuña, Olga (2014), en su artículo para la revista de historia regional y local, titulado “Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá”, en el cual la autora lleva a cabo un estudio de “la consolidación de empresas en el departamento de Boyacá entre los años de 1900 a 1930” (p. 173). en donde se relata las dinámicas que fueron llevadas a cabo en la región para crear empresa y las cuales contribuyeron al desarrollo de la misma. Con base en lo cual, la autora expresa que: “El estudio de las empresas y empresarios boyacenses ha sido poco estudiado por la historiografía, sin embargo, es una base sustancial para comprender los cambios económicos, tecnológicos y las relaciones sociales y

políticas que estos suscitan”. (Acuña, O. 2014, p. 175). Con lo cual da a entender que el estudio de la historia empresarial en la región de Boyacá ha sido escaso y que por la misma razón la autora decidió indagar en el mismo con el fin de brindar un gran aporte a la región, al país y al mundo.

Por otra parte, Calvo, Q. Gabriel. (2013), en su tesis de maestría titulada: “Historia empresarial: relación entre las empresas localizadas en Dosquebradas en las décadas de 50s a 70s y su creación como entidad territorial” en el cual el autor plantea que el tema de la historia empresarial no ha sido objeto de estudio hasta el año 2013 en la región de Risaralda y es por esta razón que el mismo ahonda en la investigación de la historia empresarial de aquellos empresarios que llegaron a Dosquebras antes de este se constituyera como municipio.

Calvo (2013), expresa que: “La historia empresarial de Colombia es una actividad investigativa muy reciente, no obstante, ha venido creciendo en forma importante a raíz de la intensa actividad de los grupos de investigación del país” (p. 10), con base en lo cual hace referencia a el papel que comienza a jugar la historia empresarial en Colombia, la cual deja de ser un tema olvidado para pasar a convertirse en uno de interés investigativo tal y como lo deja entrever Dávila C. (2003) citado anteriormente.

Y es que las empresas juegan un papel fundamental en la sociedad y la historia empresarial se convierte en un insumo de experiencias para que las nuevas organizaciones tomen su ejemplo de fuerza, competitividad, ingenio y disruptividad, o si bien también funcionan como alerta, para evitar o afrontar posibles crisis, o desde otra perspectiva como motivación para aquellos que se aventuran en el camino del emprendimiento.

Con base en lo anteriormente planteado es importante destacar el esfuerzo que han hecho algunos investigadores por ahondar en el tema de la historia empresarial, a nivel mundial haciendo énfasis en Latinoamérica, a nivel nacional

en Colombia, pero también es importante tomar como base algunos antecedentes sobre dicho tema en el departamento del Valle del Cauca, que es donde se encuentra situado nuestro lugar objeto de estudio, en la región nor oriental del mismo, en los municipios de Sevilla y Caicedonia.

Pues, cabe resaltar que Dávila. C. (2003) ha tenido como objeto de estudio algunas empresas importantes del departamento del Valle del Cauca en sus compilados nacionales como los citados con anterioridad, sin embargo, al momento de buscar antecedentes diferentes a estos, se encuentra con una cantidad limitada de los mismos en dicha región, los cuales, a pesar de ser escasos, brindan una visión importante acerca de las empresas que han sido reconocidas a través de los años en dicho territorio y que vale la pena destacar.

Como lo es Corbelletta. R. Luigi (2015), en su libro titulado “Héroes empresariales: casos de empresas del Valle y la región”, en el cual el autor se da a la tarea de compilar 15 historias empresariales realizadas por estudiantes de la facultad de economía de la universidad ICESI, por medio de un ejercicio de investigación que incluye fuentes primarias y secundarias a empresas reconocidas, que han logrado el éxito en la región del Valle del Cauca, trabajo realizado con esfuerzo y disciplina y que se convierte en un insumo importante para un tema de estudio tan escaso y tan de poca atención en el departamento.

Así mismo LA REPUBLICA, en dirección de Jorge Hernández (2010) en su revista titulada “Historia del Valle a través de 100 empresas”, lleva a cabo una compilación de historias de las 100 empresas más representativas del departamento del Valle del Cauca, las cuales han contribuido en gran medida al desarrollo económico del mismo.

También en dicha revista se narra un poco de historia acerca del surgimiento y constitución del departamento del Valle del Cauca y el puerto de Buenaventura como canal principal en el comercio internacional.

Esta revista es un insumo importante donde se destaca de manera especial el coraje y el empuje de los empresarios Valle Caucanos, reconociendo sus esfuerzos y gran aporte a la región.

Por otra parte, Mazabuel H. Daniel (2016). En su proyecto de grado titulado “Historia regional empresarial” de la Universidad ICESI, presenta la historia empresarial de dos empresas reconocidas en la Ciudad de Cali como son el Grupo Pío Pío S.A.S. y Banco Intercontinental S.A, en las cuales expone sus inicios, sus crisis y por último, su actualidad, aportando de esta manera a la historia regional empresarial del departamento del Valle del Cauca.

Los antecedentes acerca del tema objeto de estudio son escasos, ya que hasta hace algunos años el tema de la historia empresarial no era tan tenido en cuenta, sin embargo, los antecedentes planteados permiten tener bases para llevar a cabo un aporte más que sirva como insumo teórico y académico, para investigadores, empresarios, estudiantes, docentes y demás personas a quienes interese.

2.2. PROBLEMÁTICA

Con base en lo anteriormente expuesto y lo que allí se ha descrito acerca del lugar objeto de estudio que es la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca específicamente en los municipios de Caicedonia y Sevilla, se ha llevado a cabo la tarea de indagar acerca de antecedentes relacionados con la historia empresarial de estos municipios, lo cual ha tenido un resultado escaso acerca de dichos estudios.

De los cuales se encontraron dos desarrollados en el municipio de Sevilla Valle del Cauca en empresas representativas de este, como lo expone en primera instancia:

Betancourt C. (2010) en su proyecto de grado titulado “Historia empresarial y económica: Causas del decrecimiento de la actividad económica y empresarial del municipio de Sevilla Valle del Cauca, durante el periodo 1940- 1960”, en el cual el autor lleva a cabo un recorrido histórico de las empresas constituidas en el municipio de Sevilla durante las fechas mencionadas, y como las mismas fueron decreciendo a causa de factores externos.

Esta contribución es de suma importancia para la historia empresarial de la región puesto que se tomaron en cuenta sectores empresariales predominantes en el municipio y se llevó a cabo el desarrollo de historias empresariales de algunas de las empresas que los conforman.

Así mismo, Mejía & Peña (2014), en su proyecto de grado titulado “Cinco décadas apoyando al caficultor sevellano, Historia empresarial de la Cooperativa de Caficultores de Sevilla “Cafisevilla”. donde plantean la importancia de realizar este proyecto en una de las empresas más reconocidas de Sevilla como lo es la antes mencionada dado que no “se encontró ninguna investigación de este tipo en el municipio” (p. 10). Las autoras buscan con el desarrollo de dicho proyecto contribuir a la historia empresarial de Sevilla poniendo en práctica sus conocimientos como Administradoras de Empresas.

Por otra parte, con base en los antecedes de historia empresarial desarrollados en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se evidencia solo un antecedente el cual hace parte de una conmemoración al municipio y es el “Libro de Oro Centenario de Caicedonia “El mejor vivero del mundo”” escrito por Gualteros (2010), en el cual se describen algunas empresas representativas del municipio, sin embargo, no se profundiza en las mismas, se realiza más a manera de reconocimiento y se mencionan algunas características de ellas.

Teniendo en cuenta la información expuesta en los antecedentes se ha podido identificar que en los pequeños municipios como Caicedonia y Sevilla no se han

adelantado suficientes investigaciones encaminadas a la historia empresarial y al aporte de las empresas en la región, aunque la expuesta con anterioridad es una contribución significativa, se reitera en que dichos aportes son escasos.

Lo cual resulta desalentador, puesto que, con base en información suministrada por la Cámara de Comercio de Sevilla, se puede evidenciar que para el año 2020 en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se encontraban registradas 1.102 unidades empresariales y para el caso de Sevilla, 1.298.¹

En este listado se identifican empresas con una trayectoria histórica en la región, que han aportado en términos de empleo, desarrollo endógeno y antigüedad a ambos municipios, como es el caso de Cafisevilla, Fruvalpo, Productos el Jardín, Nebraska Cigarrería, Servi-Travel, Hotel Señoríal, Club Casa los Alpes, Hotel Sevilla, Supermercado Surtitodo Ideal, Distribuidora Baviera, Hotel Chamana, Distriapicola, entre otras.

Sin embargo, para el caso concreto de investigación, se centrará en las empresas del Club de Campo y Pesca, ubicado en el municipio de Caicedonia y CafexCoop S.A, ubicada en el municipio de Sevilla puesto que con base en los datos recolectados se logra identificar que estas cumplen con los criterios de: 1) reconocimiento de las empresas a nivel local regional 2) permanencia en el tiempo 3) posibilidad de acceso a la información los cuales serán desarrollados en el apartado metodológico de la presente investigación.

¹ Información suministrada por la Cámara de Comercio de Sevilla, Valle del Cauca.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla) y que factores les han permitido permanecer en el tiempo?.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir el desarrollo empresarial de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla) y los factores que les han permitido permanecer en el tiempo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir el contexto histórico de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla), donde se encuentran ubicadas las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A.
- ❖ Conocer los inicios, la evolución y desarrollo de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).
- ❖ Describir los momentos de crisis más significativos y como han sido afrontados por las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).
- ❖ Reconocer el aporte económico y social que realizan las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, a la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).

4. JUSTIFICACIÓN

El interés por llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto, parte de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, como también del gran vacío identificado acerca de la historia empresarial, de las organizaciones que han contribuido constantemente al desarrollo económico y social de los municipios Caicedonia y Sevilla, que como se planteó con anterioridad es escaso, consideramos que es de suma importancia resaltar el papel actual de esta región, que forma parte del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia y por ende contribuye al desarrollo económico de la nación.

Así pues, se hace pertinente destacar los esfuerzos y diversas situaciones que han afrontado las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, a través de los años desde su fundación, dando a conocer desde una perspectiva un poco más cercana a las mismas, describiendo los grandes retos a los cuales se han visto sometidos sus dirigentes, como también avivar la motivación de quienes lean este proyecto, ya que la mayoría de los empresarios que fundaron estas compañías comenzaron desde cero, con miedos como cualquier otro ser humano, afrontando retos, sobre pasando obstáculos y adaptándose a los cambios.

Se han elegido las empresas Club de Campo y Pesca (Ubicada en Caicedonia) y CafexCoop S.A (Ubicada en Sevilla), por su reconcomiendo a nivel local y regional, por su permanencia en el tiempo y por la posibilidad de acceso a la información.

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende por parte de la Universidad del Valle sede Caicedonia, especialmente desde el programa de Administración de Empresas, aportar al compendio de historia empresarial de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca y se espera contribuir como herramienta de apoyo para la realización de estudios futuros, siendo insumo para estudiantes, docentes, empresarios, entre otros.

5. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se profundizan los conceptos fundamentales para la comprensión del objeto de estudio “Historias del Desarrollo Empresarial de los Municipios de Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca”, los cuales comprenden desde la historia empresarial, hasta la historia del empresariado y se desarrollan en el apartado de marco teórico y marco conceptual y serán sustentados por autores que han aportado a la teoría académica- empresarial.

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Historia empresarial

Con el fin de profundizar acerca del tema objeto de estudio que es la historia empresarial, se hace necesario mencionar los orígenes más inmediatos de este mismo, lo cual se remonta a territorio norteamericano dado que fueron los pioneros en implementar los estándares que a través del tiempo darían las bases para formar las grandes empresas.

De esta manera Church (1994) demuestra que los orígenes de la historia empresarial comenzaron en Estados Unidos en la década de 1920 y que fue en parte una reacción de los historiadores económicos contra el dominio de los archivos públicos en la investigación y de aquellos que tomaron las decisiones sobre la conducta de las empresas. (p.253).

Con base en lo cual se inició un camino con el tema principal que era conocer un poco más de las empresas y de los procesos que se llevaban a cabo dentro de las mismas, sin embargo, otros autores como: Romero (2003). Expone que los estudios

de historia empresarial en general datan de 1927 por parte de W. Sombart pero sobre todo por parte de J. Schumpeter (p.808), sin embargo dicho tema aun no tenía mucha relevancia puesto que en aquellos años apenas se comenzaba a sentir curiosidad por investigar las organizaciones y a sus empresarios con el fin de establecer la diferencia entre riesgo e incertidumbre.

Fue de esta manera como el tema de la historia empresarial comenzó a expandirse por el mundo generando un gran interés en los investigadores. Castrillón (2016) citando a (Jeremy,2002), muestra como en los años de 1948 a 1958 se creó y funciono el centro de historia empresarial de la Universidad de Harvard, dirigido por Arthur H Cole inspirado en las ideas del economista austriaco Joseph Schumpeter. (p. 82).

La historia empresarial como objeto de estudio de diferentes campos investigativos en especial de la Administración de Empresas tiene como fin describir la forma en como acontecen diferentes situaciones en las organizaciones y como las mismas se convierten en base sustancial para experiencias futuras.

Como lo manifiesta Ordoñez (2012): “El papel de la historia empresarial consiste en ayudar a explicar el pasado”. (p. 24). Y es que este enfoque juega un papel fundamental al momento de dar a conocer la empresa no solo como una caja de procesos sistemáticos, sino como un todo, donde convergen tanto sistemas como personas que generan situaciones abstractas convirtiendo a la misma en un reto continuo donde prima la incertidumbre. Y donde se hace necesario conocer las decisiones tomadas y las estrategias que se plantearon para el éxito de esta.

Kalmanovitz (2010) expresa que “La historia es el laboratorio de la economía o de casos empresariales donde se tomaron decisiones importantes” (p. 18), y es que la historia de las empresas se convierte en un ejemplo para aquellas emergentes o que pasan por situaciones difíciles, es ese plus de motivación de saber que otros también pasaron por lo mismo, además que se convierte en insumo importante para

el componente académico en diferentes áreas del conocimiento haciendo gran contribución al campo de la Administración de Empresas. Como lo afirman Cuervo & Diez (2003): “El analizar la historia de la empresa, ofrece un análisis de las estrategias que otras empresas utilizaron en el pasado, los entornos en que se han desarrollado y las consecuencias que se derivaron para su supervivencia, por lo que se torna de una gran utilidad para la dirección de empresas”. (p. 193).

De esta manera es como el tema de la historia empresarial como objeto de estudio investigativo ha tomado fuerza, puesto que ha adquirido un norte y es que las organizaciones ya no son vistas solo como generadoras de dinero, sino como algo más, que hay que conocer, de lo que se puede aprender y desaprender. Tal y como lo describe Roberts (2001, p.5) citando a Godley y Westall (1996). “Los días en que la historia empresarial no podía considerarse más que una serie de estudios de caso pragmáticos, sin conexión con algún sistema teórico, han terminado” (p. 149).

5.1.2. Historia del empresariado

El estudio del empresariado juega un papel fundamental al momento de estudiar la historia de las organizaciones, puesto que estudiar a estas por sí solas, separadas del emprendedor, gerente o líder, no es suficiente. De esta manera el empresario comienza a jugar un papel importante para la investigación acerca de la historia empresarial, indagar acerca de su vida, y otros aspectos se convierte en insumo fundamental para aprender de los aciertos y fracasos en las organizaciones con base en la experiencia de estos.

Como lo expresa Romero (2003): “Las historias de empresas y empresarios se iniciaron hace aproximadamente 200 años con los trabajos de Litz y Schmoller de la vieja escuela histórica alemana quienes, tras la falta de unidad territorial, se

interesaron por el estudio de la empresa y del empresario para sustentar su modelo de desarrollo económico”. (p. 806-807).

Este no es un tema nuevo como se expresa anteriormente, sin embargo, en la actualidad no es visto solo desde el ámbito económico, aunque cabe resaltar que aun juega un papel importante en el mismo, el empresario en la actualidad es visto de una manera más humana y admirable puesto que el mismo incide de manera directa sobre los éxitos y fracasos de las organizaciones que se convierten en objeto de estudio para la historia empresarial.

Por su parte Castrillón (2016) dice que: “uno de los primeros trabajos más reconocidos acerca de empresarios fue desarrollado por el historiador Allan Nevins quien escribió una biografía de John D. Rockefeller en dos volúmenes (1940 y 1953 respectivamente), seguida por una investigación de Henry Ford en tres volúmenes publicados entre 1954 y 1963. (p. 9). Los cuales se convierten en aporte importante para la historia empresarial y en ejemplo para otros empresarios, emprendedores, gerentes, estudiantes, entre otros.

Y es que estudiar al empresario es de suma importancia puesto que es de resaltar el que un ser humano igual a otros logre con base en sus estrategias, liderazgo, toma de decisiones, visión entre otras, mantener una estructura organizacional que se torna tan compleja en diversos aspectos, es por ello que la indagación de la historia de las empresas no puede estar separada de la vida del empresario, puesto que en definitiva este último es el alma de la organización, contribuyendo con sus conocimientos, carisma, carácter entre otras cualidades al éxito de las empresas.

Para complementar lo dicho, cabe destacar que:

El crecimiento en tamaño y complejidad de las compañías ha significado que la adopción de una estructura burocrática ha terminado, en la mayor parte de las empresas públicas, por hacer declinar el papel aislado del emprendedor, el

presidente o el director ejecutivo. (...) Esto explica por qué ha recaído un considerable interés sobre la conducta de directivos y empresarios, que ha llevado a la investigación de sus motivaciones, orígenes étnicos y sociales, formación, religión, aprendizaje, características de su carrera, grado de implicación en otros negocios y asociaciones empresariales y riqueza. (Church, 1994, p.264)

Es cierto que el estudio de la historia empresarial juega un papel importante desde el punto de vista de la experiencia y como se afrontan diversas situaciones en los sistemas organizacionales, sin embargo hay un factor muy relevante dentro de la historia empresarial que juntos conllevan a una comprensión mucho más basada en el ejemplo y es la historia del empresariado, de aquellas personas que asumen retos importantes dentro de la organización y que recrean ese papel tan fundamental como es estar a la cabeza de la misma.

Como bien se sabe, esta no es una labor fácil, por ello es de destacar. Como lo expresa Dávila (1991): "La historia empresarial, de empresarios, de sectores económicos particulares y otros similares, contienen importantes lecciones sobre estrategias y prácticas empresariales que reflejan las condiciones del entorno político, económico y social". (p.92).

Puesto que se hace necesario que la historia empresarial no se desprenda de la historia del empresariado ya que en definitiva son los empresarios con sus grandes ideas los que hacen realidad el reconocimiento y logros de las organizaciones.

Como lo plantean Cuervo & Díez (2003) "El empresario es el organizador de la empresa que busca el beneficio económico, fruto del riesgo no asegurable o incertidumbre" (p. 196)

El empresario es aquella persona que vela por asegurar el beneficio económico de la empresa y de que esta se mantenga en pie y obtenga reconocimiento, las empresas más exitosas están lideradas por empresarios visionarios, con grandes

metas, son ellos con su vida y aspiraciones los que forjan el futuro de una organización, los que le dan ese sentido humano más allá del beneficio económico

Por su parte Bedoya (2013), estudia al empresario en primer lugar como “actor económico” y a la empresa “como el resultado del proceder o actuar empresarial”, lo cual lleva a que su papel sea fundamental en la disciplina de la historia empresarial. (p. 3).

Con base en lo cual se logra deducir que tanto empresario, como empresa se convierten en uno solo, puesto que de uno se desencadena el resultado del otro como bien se expresa en la citación anterior.

Por ello en el presente trabajo es relevante indagar acerca de la historia empresarial para conocer aquellas situaciones que llevan a las mismas al éxito y en cuantas se ha visto al borde del fracaso y como se han afrontado.

Y por su parte, al empresario como aquella persona que sortea a diario la incertidumbre y tomando el timón de la organización logra dirigirla hacia el camino del éxito.

5.2. MARCO CONCEPTUAL:

5.2.1 Desarrollo empresarial

Es el conjunto de acciones que permiten al empresario y a su personal adquirir habilidades y destrezas que ayudaran a una empresa lograr cambios, cumplir con sus objetivos, el manejo eficiente y eficaz de los recursos, la innovación tanto de los productos como de los procesos y sobre todo el crecimiento sostenible de la misma. (Ricardo, 2011)

5.2.2 Historia empresarial

Es una disciplina que permite observar la evolución de la empresa, explorar el pasado para hacer una reconstrucción de los acontecimientos empresariales que hallan sucedido en determinadas épocas, lo cual ayudara hacer un análisis de los cambios que cada una de las empresas experimenta y así como las diferentes funciones que el empresario ha ejecutado para afrontar las diferentes situaciones que se le han presentado. (Roncancio, 2016)

5.2.3 Empresariado

Es el conjunto de actores sociales que se unen en defensa de sus intereses tales como las empresas, los empresarios y sus familias, gremios empresariales, los grupos económicos y asociaciones organizadas.

Para Dávila (2005) “el empresariado se reconoce como la “sombriilla” que cubre el “conjunto de actores sociales formado por las empresas, los empresarios, las familias de empresarios, los grupos económicos y los ‘gremios’ empresariales, asociaciones organizadas para la defensa de sus intereses” (p.64). Con lo cual se logra deducir que el empresariado no está conformado solo por los gerentes o líderes de las organizaciones, sino también por todos aquellos actores sociales dentro de la organización que contribuyen en las decisiones de esta y de cierta manera repercuten.

6 METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO:

La presente investigación es de tipo descriptivo, el cual busca:

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Sampieri et al, 2014, p.92).

Para el caso del presente trabajo el tipo de estudio descriptivo permite especificar los momentos y procesos por los que atraviesan las organizaciones objeto de estudio acerca de su historia empresarial, como también develar el papel que juega el empresario en la misma y las características que diferencian o hacen semejantes a una organización de la otra, que a su vez las hacen importantes para la investigación.

6.2 MÉTODO

Respecto al método, se utilizó el método cualitativo: Sampieri et al (2014), expresan que: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de la interpretación”. (p.7).

Con base en este enfoque se recolecto la información acerca de los criterios de selección bajo los cuales fueron elegidas las empresas: 1) reconocimiento de las

empresas a nivel local regional 2) permanencia en el tiempo y 3) posibilidad de acceso a la información.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1. Fuentes:

- **Fuentes primarias:** dentro de las fuentes primarias utilizadas para la realización del presente trabajo se aprovechó la disposición de los gerentes y socios de las empresas objeto de estudio, los cuales con su basto conocimiento acerca de la historia empresarial de las mismas contribuyeron de manera significativa a la recolección de la información.

Para el caso de la empresa Club de Campo y Pesca, se entrevistó al señor Alberto Osorio el cual es hijo de un socio fundador y que también fue socio del Club, por su parte de dichos socios fundadores no se tiene un total de cuantos eran dado que el archivo fue quemado en el año 2012, sin embargo, se eligió como fuente primaria de investigación al señor Alberto Osorio puesto que este fue presidente de la junta directiva del Club por más de 40 años y conoce acerca de los inicios, evolución y momentos de crisis de la organización.

También se entrevistó a la actual gerente del Club de Campo y Pesca la cual es la señora Alba Yulieth Rodríguez puesto que ella se encuentra dirigiendo a la organización desde el año 2016 (5 años) y conoce información de primera mano acerca de crisis por las que ha atravesado la organización y como esta se encuentra en la actualidad.

De la misma manera para el caso de la empresa CafexCoop S.A. se entrevistó a la gerente, la Doctora Eugenia Balanta, dado que ella ha estado al mando de la organización durante 9 años consecutivos desde el 2012 y conoce la historia de la organización desde sus inicios, momentos de crisis y actualidad.

Por otra parte, es pertinente aclarar en este apartado que la siguiente nomenclatura se utilizará para la presentación de los verbatiles, en la matriz comparativa con la cual se sistematizo la información de las historias de ambas empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A.

- **E1:** Alberto Osorio, hijo de un Socio fundador del Club de Campo y Pesca y exsocio de esta.
 - **E2:** Alba Yulieth Rodríguez, actual gerente del Club de Campo y Pesca.
 - **E3:** Eugenia Balanta, actual gerente general de la empresa CafexCoop S.A.
- **Fuentes Secundarias:** como fuentes secundarias se consultaron: libros, revistas indexadas, artículos, páginas web y documentos que reposan en los diferentes repositorios universitarios como también archivos fotográficos que permiten ilustrar la historia de cada una de las empresas objeto de estudio.

6.3.2. Técnicas:

En cuanto a las técnicas se llevó a cabo la triangulación de información procedente de la entrevista semiestructurada, registro fotográfico y observación directa.

Por su parte, las entrevistas semiestructuras según Sampieri et al (2014): Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. (p.403).

Esta entrevista se desarrolló en 4 momentos en los cuales se indago acerca de 1) los inicios de la empresa, 2) evolución y desarrollo de la empresa, 3) momentos de crisis y 4) actualidad (aporte económico-social a la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca). (ver anexo 1).

La entrevista se basó en el modelo EAHE (Esquema de Análisis del Empresario), con algunas modificaciones de acuerdo con el estudio, este esquema fue desarrollado por el autor Carlos Dávila Ladrón de Guevara y es una guía que ayuda a estudiar al empresario a través de la historia empresarial.

Dicho esquema está compuesto por seis categorías las cuales se comprenden de la siguiente manera:

1. **Contexto económico, político y social:** en esta categoría se tienen en cuenta aspectos de la vida del empresario especialmente aquel contexto económico en que el mismo se desenvuelve, incluyendo el sistema político del que forma parte, la estructura social, sus valores, cultura y mercado.
2. **Conducta económica del empresario:** en este apartado se estudia todo el manejo económico que el empresario lleva a cabo para mantener su estabilidad como por ejemplo el manejo de los créditos, la innovación, el manejo de la incertidumbre, la acumulación de capital, aprovechamiento de oportunidades entre otras.

3. **Perfil socioeconómico:** en esta categoría se incluye el estudio de la vida un poco más personal del empresario, como por ejemplo la clase social en la que nació y se crió, si su descendencia es de empresarios, que estudios pose tanto él como su familia, si siempre ha estado en un mismo lugar geográfico o se ha visto en la obligación de moverse, entre otras, con el fin de indagar acerca de aquellas características que están arraigadas a lo que el mismo es como persona y como esto ha influido de cierta manera en su conducta.
4. **Relación con la política y el estado:** aquí se tiene en cuenta la indagación de aspectos un poco más relacionados a la vida política del empresario, si este tiene algún gusto por la política, si ha participado de campañas políticas, si en algún momento ha sido candidato político y hacia donde se orienta su perfil, puesto que esto también es un aspecto sumamente importante en la formación de la conducta de un ser humano y como el mismo interactúa en los diferentes sistemas sociales incluyendo la organización.
5. **Mentalidad y estilo de vida:** esta categoría está un poco más orientada a estudiar el uso del tiempo por parte del empresario fuera de la organización, allí se estudian aspectos como los hobbies, como la economía del tiempo, sus costumbres personales, entre otras.
6. **Mentalidad, desarrollo económico, estado y mercado:** en este apartado o categoría, se indaga acerca de la responsabilidad social que el empresario tiene y como este de cierta forma lo conmueve y direcciona a la organización hacia una visión de responsabilidad social empresarial,

confianza al momento de formar alianzas e inmersión de nuevos mercados que permitan desarrollar la visión de su organización. (ver anexo 2). (Dávila, 2012).

En palabras de Castrillón (2016), citando a Dávila (2012):

El EAHE es una guía técnica que logra describir y comprender la vida empresarial del sujeto de estudio, logrando un producto académico riguroso que despierte la curiosidad del lector y que a su vez sirva de orientación para futuros emprendedores y contribuya a las historias de empresarios, una de las ramas de la historia empresarial. (p.103).

Sin embargo, en la presente investigación dicho modelo se tomó como base para complementar el instrumento para la recolección de la información (entrevista) y que la misma no se enfocara solo en estudiar la historia de cada una de las empresas, sino que también se pudiera develar en la vida del empresario, ya fuese el gerente o fundadores, con el fin de reconocer el papel tan importante que juega el mismo en el éxito de una organización.

En cuanto al registro fotográfico este se planteó como técnica para ampliar la información con el fin de ilustrar momentos significativos en la historia empresarial de cada una de las organizaciones, sin embargo, se encontró con que en el Club de Campo y Pesca en el año 2012 se quemó el archivo y fue muy escaso el registro fotográfico que se pudo obtener y en CafexCoop S.A, La gerente Eugenia Balanta expresa que no se cuenta con registro fotográfico de la evolución de la organización.

Por último, en cuanto a la técnica de observación directa, esta se llevó a cabo en ambas organizaciones con el objetivo de conocer las instalaciones y poder realizar una comparación de los cambios que la misma ha tenido a través del tiempo, específicamente para el caso del Club de Campo y Pesca. (ver anexo 3).

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En cuanto a la información recolectada por medio de la entrevista semiestructurada, esta se sistematizó a partir de una matriz comparativa, la cual según Fideli (1998). “permite confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio, de esta manera se comparan procesos e instituciones, en un tiempo igual o que se le considera igual (sincronismo histórico).” (p.168).

Así pues, dicha comparación facilita el procesamiento de la información, como también permite la identificación de las semejanzas y diferencias que hay entre las dos empresas objeto de estudio Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, para que de esta manera el análisis de los resultados pueda ser desarrollado de una forma más fácil, organizada y coherente. (ver anexo 4).

6.4.1 CRITERIO DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Los criterios de selección bajo los cuales fueron elegidas las empresas objeto de estudio y que han sido mencionados con anterioridad, fueron: 1) reconocimiento de las empresas a nivel local regional. 2) permanencia en el tiempo (entre 20 o más años de funcionamiento). 3) posibilidad de acceso a la información.

La unidad muestral está formada por 34 empresas para el caso de Caicedonia y 41 empresas para el caso de Sevilla, registradas en la Cámara de Comercio y que cuentan con 20 años o más de antigüedad.

Sin embargo, para el presente trabajo se utilizó un muestreo por conveniencia, el cual según Otzen y Manterola (2017) “es una técnica de muestreo no probabilístico, que permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos en la

investigación. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230).

Mediante lo cual de la unidad muestral descrita anteriormente se eligieron dos empresas, una para el caso de Caicedonia que es el Club de Campo y Pesca y otra para el caso de Sevilla que es CafexCoop S.A, dado que ambas cumplen con los criterios antes mencionados ya que son reconocidas tanto a nivel local como regional, cuentan con más de 20 años de permanencia en el tiempo y el criterio que marcó la diferencia y por el cual se trabajó con estas organizaciones qué fue el de la posibilidad de acceso a la información, puesto que tanto sus gerentes y en el caso del Club su exsocio el señor Alberto Osorio, tuvieron toda la disposición y amabilidad para compartir la información que se hiciera necesaria para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente apartado se da respuesta a los objetivos específicos planteados con anterioridad mediante los cuales se desarrolla la pregunta de investigación: ¿Cuál ha sido el desarrollo empresarial de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A., ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla) y que factores les han permitido permanecer en el tiempo?

Con base en lo cual, se describirá el contexto histórico de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca donde se encuentran situados los municipios de Caicedonia y Sevilla que es la ubicación de las empresas objeto de estudio.

Luego se desarrollarán los tres objetivos siguientes donde se describirán los inicios, evolución y desarrollo de las organizaciones, sus momentos de crisis y el aporte tanto económico y social que las mismas hacen a la región.

Cada momento estará conformado por la historia de ambas empresas y al final de los mismos se lleva a cabo un análisis comparativo de las diferencias y semejanzas de ambas organizaciones de la misma manera como se desarrolló en la matriz comparativa de sistematización de la información, con el fin de concluir como en las dos empresas a pesar de ser tan diferentes se presentan situaciones tanto internas como externas que resultan muy similares y la forma en como las mismas son afrontadas en cada una de ellas.

7.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA REGIÓN NOR-ORIENTAL DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.

Para hablar de los municipios de Caicedonia y Sevilla, se hace necesario recordar su contexto histórico, y es que como dice Miguel Antonio Gualteros Forero en su “Libro de oro centenario de Caicedonia” (2010). “Antioquia viajo descalza y a lomo de mula cargando en canastos los niños más pequeños con las esteras expuestas a la intemperie, colgadas las ollas y las gallinas por los lados, eso sí en el trasteo, no faltaba la escopeta de fisto, el hacha, el trocero y por su puesto el tiple y la guitarra” (p.7).

La historia de estos municipios tiene un origen cargado de familiaridad, unión y un fuerte aire de salir adelante con la vida, cumplir los sueños y cargar con todo lo que sea necesario para poder lograrlo y es que en el año de 1850 se inició un proceso migratorio de colonizadores antioqueños, los cuales en su gran mayoría buscaban terrenos baldíos en los que vivir y asentar su economía, muchos de ellos venían huyendo de la guerra de los mil días, la cual inicio el 17 de Octubre de 1899 y finalizó el 21 de noviembre de 1902, producto de la rebelión por parte del gobierno liberal hacia el gobierno conservador (resultado de un fraude electoral en 1897) y algunos otros migrantes eran refugiados políticos y “otros más venían atraídos por la existencia de sepulcros indígenas y minas” (Londoño. 1996. Pág. 137.).

Cabe resaltar que la colonización antioqueña se situó en gran medida en lo que hoy conocemos como eje cafetero que anteriormente era también llamado el viejo caldas, el cual estaba conformado por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío; con la expansión migratoria abarco también la cordillera oriental llegando a los municipios de Versalles, Trujillo, Restrepo, El águila, el Dovio, Sevilla y Caicedonia” (Londoño. 1996. Pág. 137).

En 1850 una parte de la población antioqueña toma rumbo hacia la zona del denominado viejo caldas con una población dispersa y no fue sino hasta la primera mitad de este mismo siglo (XX), que se lograron los primeros asentamientos medianamente constituidos, esto gracias a la abundancia de tierras fértiles lo cual conllevó a una gran oferta laboral, como también con la construcción del ferrocarril del pacífico, que conectaba desde Buenaventura – Córdoba, y después se fue ramificando por diferentes zonas del país, la zona norte pasando por Zarzal, Cartago y Armenia, con la finalidad de unir al pacífico con el Tolima. El objetivo de esta ruta del pacífico era llevar desde el puerto marítimo hasta el centro del país diversas mercancías.

En esta conformación de asentamientos se destacan dos muy importantes los cuales se remontan a los municipios de Caicedonia y Sevilla, relacionados directamente con esta migración antioqueña que se desplazó en primera instancia hacia el departamento del Quindío en busca de terrenos baldíos en la zona montañosa, estos terrenos comenzaron a ser explorados en el año de 1880. (Londoño. 1996. Pág. 137). En las zonas donde se fundaron estos dos municipios antes existían asentamientos indígenas de las tribus Bulira o Burilas que provenían de las tribus pijaos, con la llegada de los colonos entre 1903 y 1906 se llegó a un acuerdo entre ambos grupos, y con la autorización de estas sociedades indígenas se comenzó la conformación del municipio de Caicedonia, Gualteros (2010), lo expresa como: “Caicedonia soberana, nacida de una simbiosis maravillosa producto del encanto, la combinación de paisajes y la sangre propia encarnada en los Burilas, los Pijaos, los Quimbayas, orgullosa raíz ancestral sabiamente mezclada con los colonizadores al fin y al cabo hijos de Colombia” (Pág. 7-8).

Con esto se destaca el patriotismo en el nombramiento de los nuevos territorios, y es que desde la historia es visible que todos pertenecemos al mismo territorio y que es el colombiano con ganas de salir adelante quien le da mérito a su nombre y a su país. A la cabeza de este proyecto estaba el doctor Daniel Gutiérrez y Arango, el

cual no decidió darle nombre y fundación inmediata a esta zona, sino esperar unos pocos años a que la población aumentara para ahí si llevar a cabo la fundación de este municipio.

Los primeros días de la unión de estos dos mundos, los indígenas que ya estaban y los colonos que apenas encontraban un nuevo lugar para generar raíces fueron fundamentales para saber si realmente era posible lograr una nueva comunidad o por el contrario se estaba destinado a un fracaso más para aquellos que buscaban donde tener un nuevo origen. “En el transcurso de aquellos primeros tiempos fue formándose una nueva casta original muy nuestra que fue haciendo conciencia de una nueva realidad social y cultural que supo adoptar las costumbres que nos aportaron los colonos y las encontradas en las razas autóctonas de la naciente Centinela del Valle” (Gualteros, 2010, pág. 8).

El proceso de adaptación tomo el mejor de los rumbos permitiendo que con el pasar del tiempo se fuera gestando de manera correcta el municipio de Caicedonia, manteniendo lo mejor de ambas culturas y asegurándose de que hasta el momento no se pierdan las tradiciones tan representativas de este municipio.

Las ganas de preservar estas costumbres se vieron reflejadas en la creación de un sitio para la recreación de algunos ciudadanos caicedonitas y fue así como en el año de 1957 se dio origen al Club de Caza (Club de campo y pesca), el cual era la representación de aquella idiosincrasia inculcada por los colonos antioqueños que asentaron las tierras del bello municipio de Caicedonia.

De igual manera, así como el municipio de Caicedonia el territorio que años más adelante se llamaría Sevilla se encontraba habitado también por comunidades Burilas, dada su cercanía al municipio de Caicedonia el proceso de acuerdo de urbanización fue el mismo, puesto que se determinaron unos territorios en los que se asentaron las primeras casas y esto con la autorización respectiva de la comunidad, su primera fundación estuvo a cargo del señor Don Heraclio Uribe

Uribe, pero se debe tener en cuenta que primero recibió el nombre de San Luis y años después paso a formar parte de Bugalagrande como corregimiento de este mismo, el fértil terreno montañoso promovió que más familias llegaran a esta zona, con lo cual se levantaron varios caseríos al punto de poderse dar un sentido de pertenencia como municipio, es de destacar que la cultura de los colonos siempre se ha caracterizado por ser evidenciada en una estructura visible para todos, conocida como parque o plaza central la cual hace las veces de punto de referencia, en este caso las primeras familias que conformaron los asentamientos iniciales del llamado San Luis, se ubicaron en la hoy conocida “plaza de la concordia”. (Alcaldía de Sevilla Valle del Cauca, 2019).

Pasaron diez años antes de que pudiese ser declarado municipio, en la fecha del 4 de septiembre de 1904 el señor Pompilio Ceballos dándole gusto a su hija Mélida de que este territorio recibiese el nombre de Sevilla, puesto que esta disfrutaba mucho del baile, tomo como referencia a un grupo de bailarines que según ellos informaban eran provenientes de Sevilla, España, pero la misma historia narra que probablemente eran gitanos regionales, es entonces que el señor Ceballos presenta ante la asamblea el nombre de Sevilla; y después de realizar todos los trámites correspondientes el 2 de abril de 1914 se le declara a este territorio finalmente con el nombre de Sevilla. (Alcaldía de Sevilla Valle del Cauca, 2019).

Ahora bien, cabe resaltar que dentro del mismo proceso de crecimiento del municipio se fundaron diversas empresas, una de ellas en el año de 1990, la cual recibió por nombre CafexCoop S.A. en un momento donde el municipio atravesaba por diversos sucesos en los cuales se destaca la crisis económica producto del rompimiento del pacto cafetero que se originó en el año de 1989. (como se puede ver en la siguiente ilustración).

Ilustración 1: Crisis cafetera de 1989.



Fuente: revista credencial.

Es de esta manera como se evidencian similitudes históricas en la fundación, formación y crecimiento de los municipios objeto de estudio (Caicedonia y Sevilla) y a su vez se da paso a la historia de empresas que han surgido del emprendimiento y las ganas de salir adelante de su población. A continuación, se relata la historia empresarial de las organizaciones objeto de estudio (Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A), las cuales se han gestado en tan pujantes tierras.

7.2 HISTORIAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL CLUB DE CAMPO Y PESCA Y CAFEXCOOP S.A.

7.2.1. Inicios, evolución y desarrollo de las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).

7.2.1.1 Sus inicios

El Club de Campo y Pesca es una empresa que nace el 27 de abril de 1957, todo inicio gracias a que en la región se acostumbraba a la caza de animales y pesca, puesto que se contaba con el río Barragán, Pijao, La Vieja y Palomino, fue así como 8 o 10 amigos aficionados a dicha actividad después de vivir diferentes travesías y aventuras deciden materializar el sueño de crear un Club que lo llamaron Club de Caza y Pesca.

Algunos de sus socios fundadores son: Vitelio Naranjo, Ancizar Montealegre, Libardo Valencia, Fernando Osorio, Julio Cárdenas, entre otros.

Este proyecto se inició con una cuota de \$100 mensuales siendo en ese tiempo mucho dinero y la cual se sostuvo por unos días, después la disminuyeron a \$50 y así de esta forma pudieron ingresar más socios que en su gran mayoría eran del municipio de Caicedonia y otros de la ciudad de Armenia, al ser dicho municipio agrícola casi todos sus miembros eran del campo, pero también habían comerciantes como el señor Neno Gallón quien tenía tierras y almacenes, otros se dedicaban a la compra de café o eran carniceros.

El Club fue un sueño que inicio bajo la informalidad puesto que el mismo funciono sin estar registrado como empresa por muchos años y sin estatutos, es decir, las

reglas y deberes que los socios debían cumplir estaban escritos en un cuaderno que estaba en manos del señor Javier Corrales donde establecieron que si alguno se atrasaba con la cuota lo echaban y si no pagaba lo sancionaban.

Por otra parte, un evento significativo en los inicios del Club de Caza y Pesca fue la participación en el desfile del cincuentenario de Caicedonia en el año de 1960 (ver ilustración 2), siendo el único Club de este tipo que existía en aquel entonces y como resultado se dio a conocer y comenzaron a llegar clientes que manifestaban su interés por querer ser socios ya que les gustaba la pesca, de esta manera se comenzó adquirir capital para comprar chinchorros (redes) grandes para dicha actividad.

Ilustración 2: Desfile de carrozas del cincuentenario de Caicedonia,1960.



Fuente: Biblioteca Digital-Universidad Icesi.

Como lo expresa don Alberto Osorio exsocio e hijo de fundador del Club de Caza y Pesca el señor Fernando Osorio, en un tiempo estuvo en auge ir al Club a “dar plomo” dicho coloquialmente, ya que había muy buenos tiradores de escopeta entre ellos el señor Hernán Osorio (hermano de Alberto Osorio), Héctor Montealegre, Orlando Montealegre, Arturo Sabas, Alberto Osorio y José Ospina, ya que contaban con una cancha de conejos mecánicos ubicada detrás del guadual donde practicaban.

Fue así como para el año de 1970 se formó el llamado “Club de Tiro, Caza y Pesca” participando en eventos y campeonatos, obteniendo medallas y trofeos que le dieron reconocimiento al mismo, sin embargo, dada la violencia tan fuerte en el país se decidió que el Club no llevará más la expresión de “tiro”, volviendo de esta manera a su nombre inicial: Club de Caza y Pesca.

Cabe resaltar que el Club inicio con el deseo de formar un lugar para pasar el tiempo entre un grupo de amigos amantes a la caza y a la pesca, donde involucraban a sus hijos e inculcaban dicha tradición, así como recuerda el señor Alberto Osorio que cuando era joven su padre y su tío lo llevaban a disfrutar de los días de pesca. Gracias a esto estuvo presente desde la fundación del Club, para luego convertirse en socio cuando cumplió 21 años que en aquella época era la mayoría de edad y por lo tanto pasaban de ser hijos de socios a ser compradores de acción. Es de esta manera como en el año de 1971 el señor Alberto Osorio paso a ser socio del Club de Caza y Pesca.

Así mismo, antes del señor Alberto Osorio pertenecer a la junta directiva en el año 1973 se compró el lote donde se encuentra ubicado el Club en la actualidad, puesto que cuando inicio no tenían sede, por esta razón hacían las reuniones en la casa de alguno de los socios, unas veces donde el señor Alirio Montealegre, en otras ocasiones donde don Vitelio Naranjo o en la oficina de Alberto Villa que se encontraba en la ubicación actual del restaurante Son y Fogón de Caicedonia,

dichos lugares no tenían espacio suficiente para que todos los socios pudiesen ingresar y unos quedaban por fuera de la casa, puesto que ya habían bastantes socios, entre ellos había ingresado el señor Neno Gallón a formar parte del Club, entonces propusieron la compra de una sede ya que era muy necesaria, ante lo cual hablaron con el coronel Dousdevés que era el dueño de la finca el Recreo y este accedió a venderles un lote por un monto de \$ 60.000 siendo este un valor en la actualidad de \$100.000.000 de pesos aproximadamente.

En ese momento sus socios no contaban con el dinero para comprar aquel lote, fue de esta manera que don Vitelio Naranjo le propuso a Neno Gallón que prestara el dinero y que después se lo pagaban y él aceptó e hicieron las escrituras por \$ 60.000 pesos y se demoraron un tiempo para saldar la deuda puesto que abonaban de a \$5.000, \$2.000 y \$1.000 o la cantidad que pudieran, y fue así como se pagó hasta el último peso que costó la sede.

El lote que compraron para materializar su sueño era un terreno ubicado en el kilómetro 1 vía a Aures de aproximadamente cinco cuadradas y media o seis (ver ilustración 3), cada cuadra tenía un valor \$10.000, dicho lote era un tejado que estaba muy descuidado, y que para aquel entonces se conocía con el nombre “el Potrero de la Viuda” y con ayuda de los mismos socios y sus familias pusieron manos a la obra y encaminaron a construir la tan anhelada sede del Club. El lote tenía una pequeña laguna donde sacaban el agua para el tejado, y con unos buldócer y en minga entre los socios comenzaron a construir el lago de pesca (ver ilustración 4), para llenar el lago de pescados iban al municipio de Sevilla a pescar y en canecas de 55 galones salía el carro con 8, 10, y hasta 15 picúas, boca chicos, tilapias y los tiraban al lago para que los socios tuvieran que pescar y construyeron unas balsas en canecas de 55 galones para visitar el lago.

Ilustración 3: Inicio de obras en el Club de caza y pesca.



Fuente: propia del Club de Campo y Pesca.

Ilustración 4: Lago de pesca Club de Campo y Pesca.





Fuente: propia del Club de Campo y Pesca.

Luego de esto se llevó a cabo la construcción del kiosco y en la casa del administrador de los fundadores había una fonda muy conocida que era “La fonda de Caicedonia” (ver ilustración 5), donde todos los arrieros y los que llegaban a caballo ingresaban ahí a tomar licor, se hizo eso como restaurante y el kiosco siendo lo único que había allí en ese momento.

Ilustración 5: Fonda de Caicedonia.



Fuente: propia Club de Campo y Pesca.

En el año de 1973 se inició la construcción de la piscina, al igual que el lago, se aprovechó un hoyo que se encontraba en el terreno, su construcción tuvo un costo de \$950.000, para esta fecha ya el grupo de socios había aumentado considerablemente, en total eran 70 y la mano de obra al igual que en la construcción del lago era que todos aportaban trabajo.

En ese momento el Club no tenía pensado ser público, solo los socios podían disfrutar de la piscina, el lago y únicamente la gente iba almorzar donde la señora Arnulfa que era la encargada de cuidar el Club.

Tiempo después se creó el restaurante e hicieron el techo que estaba en muy mal estado, este era de teja, también se cambió el piso de tabla por uno pavimentado y se hizo la cocina y con esta remodelación doña Arnulfa dio inicio al restaurante. Las comidas que se ofrecían inicialmente eran muy criollas como, por ejemplo, pescado frito obtenido del lago, sobre barriga, lengua en salsa, frijoles y sancocho.

Para este mismo año don Alberto Osorio ingreso a la junta directiva y propuso en una asamblea ampliar la sede y muchos manifestaron no estar de acuerdo, puesto que no contaban con el dinero.

De esta manera fue que surgió la idea de formar el cuadro de honor de las damas con iniciativa de doña Beatriz Álvarez y consistió en llamar a todas las mujeres de los socios a trabajar y es así como en el año de 1974 se fundó la primer quermes encabeza por doña Beatriz, donde cada señora debía traer algún aporte para la actividad como frijoles, arroz, harina entre otras cosas, también gestionaron con cuotas extraordinarias obtenidas de la venta de buñuelos, empanadas e inclusive con la rifa de un Willys. Demostrando así que con un trabajo en conjunto se podían obtener los recursos para cumplir su nueva meta. (ver ilustración 6).

Al igual que todo el lago y la piscina, la sede también se hizo en minga y todos los socios tenían que ir los domingos a trabajar, para poder construir la sede tuvieron

que rellenar con tierra un asfalto y gracias al empeño y su trabajo lograron construirla dando como resultado final una inversión de \$1.700.000.

Ilustración 6: Reuniones de los socios y familias.



Fuente: propia del club de campo y pesca.

Dicha quermes fue un éxito total, primero porque dio el dinero para iniciar la sede y segundo, porque le dio apertura al Club de Caza y Pesca para todo el público en general (ver ilustración 7), ese día las personas fueron al Club a degustar diferentes platos, y desde ese momento se vieron resultados económicos y sus socios se dieron cuenta de que podía ser un negocio rentable, dejando a un lado la entrada exclusiva solo para socios y sus familias, y ampliándola al público, esto permitió el ingreso de nuevos socios, aumentando el número a más o menos a 200 en el año de 1990.

Cabe señalar que el Club de Caza y Pesca llegó a tener hasta 250 socios. Por otra parte, para poder pertenecer a su sociedad se hacía una selección, donde el aspirante pasaba la solicitud y tenía que ir respaldado por dos socios que lo representaban.

Ilustración 7: Quermes.



Fuente: Club de Campo y Pesca.

Para esa época don Alberto Osorio tuvo que viajar un año a Estados Unidos, pero en su reemplazo, quedo el señor Álvaro Ramírez y se inició la construcción de la sede Fundadores en el salón de eventos el centenario, gracias al trabajo de sus socios quienes laboraban incansablemente para cumplir dicha meta, e instalaron las canaletas de Eternit. En aquel entonces no existían salones para eventos en Caicedonia.

Tiempo después en el año de 1994 se implementó el negocio de la pesca y como no tenían donde atender a la gente fue allí donde se decidió la construcción de la fonda con la ayuda de muchos. De igual manera con el pasar de los días vieron la necesidad de seguir innovando y creando nuevas áreas para ampliar sus servicios de modo que hacen el restaurante con una cocina rustica, con fogón de leña y así sucesivamente el negocio fue creciendo poco a poco.

Más adelante realizaron una remodelación a la cocina con el fin de hacerla más moderna, la hicieron cuando estaba la señora Carolina Hurtado y costo aproximadamente \$40.000.000, desde aquel entonces ha tenido varias modificaciones y por su parte el lago paso a ser de pesca deportiva dando buenos resultados económicos por un tiempo, los cuales decayeron con el pasar de los meses.

Tiempo después hicieron un cambio en el nombre de la empresa agregando la palabra “Caicedonia” es así como por mucho tiempo se llamó Club de Caza y Pesca Caicedonia S.A.

Es importante destacar en cuanto a los inicios del Club, la gestión tan ardua que llevaron a cabo sus socios fundadores, e hijos de socios como el señor Alberto Osorio que continuo esa hermosa labor para no dejar perder un proyecto que con tanto trabajo se desarrolló, como se había descrito con anterioridad el señor Alberto Osorio estuvo desde los inicios del Club de Caza y Pesca, gracias a que era hijo de socio fundador y al cumplir la mayoría de edad se convirtió en socio, fue presidente de la junta directiva del Club y durante todo este tiempo hizo una gran gestión, siendo participe de las construcciones, eventos, estrategias y finalizó su labor en el año 2015 que se retiró, ya que decidió montar un negocio aparte muy parecido al Club y ahora se dedica a su lago de pesca.

Don Alberto Osorio manifiesta sentirse complacido de haber hecho algo y no pasar inadvertido en Caicedonia, trabajó como líder cívico durante muchos años y se puede dar el lujo de decir que en el Club de Campo y Pesca no hay piedra que no se haya pegado sin estar el presente, satisfecho de que salió de allí dejando una huella tanto él como su familia que trabajaron en una de las obras más grandes que tiene Caicedonia, una obra que se hizo con la ayuda de los socios que toda la vida hicieron sus aportes, “porque no se puede decir que el club solo lo hizo don Alberto Osorio y la junta directiva ya que ellos solo direccionaban”. (E1: Alberto Osorio).

De esta manera se hace importante hablar un poco acerca de la vida de don Alberto, quien es nacido en una familia emprendedora y con un gran amor por Caicedonia, el cual ha trabajado en cuatro instituciones o empresas importantes en el municipio: el Club de Campo y Pesca, el coliseo de ferias, que es patrimonio de dicho municipio, manifestando que le entregaron un basurero y en el año 2019 entrego un Club con 170 pesebreras, se hicieron las mejores exhibiciones equinas y se hizo la famosa cabalgata para niños.

Alberto Osorio, también fue participe de la reconstrucción del cuerpo de bomberos hace 25 años y en una entidad a la cual aún se encuentra vinculado es al ancianato con la satisfacción de decir que hizo parte de muchos proyectos en Caicedonia, trabajando y dejando huella en esta región que lo vio nacer, crecer, formarse y a la cual ama con gran apego.

Como se describió con anterioridad el Club, estuvo en sus inicios por varios años abierto para un grupo reducido como lo eran sus socios, sus familias y los invitados especiales, que podían disfrutar de la piscina y el lago aunque en ese tiempo la pesca no era tan masiva, sus socios eran los que iban a pescar, por su parte, muchas personas querían ir al Club por la piscina y se les autorizaba a sus asociados y sus familias que podían llevar amigos, etc. Pero esta situación se volvió muy difícil puesto que cada vez eran más las personas que iban y no pertenecían a las familias de los socios, así que decidieron abrir el Club al público y las personas del municipio tuvieron la oportunidad de disfrutar de las instalaciones siendo algo único, puesto que fue el primer sitio turístico en Caicedonia porque en esa época el Parque Recreacional no existía.

Ahora bien, así como el Club de Campo y Pesca tuvo sus inicios, la empresa CafexCoop S.A, también. Esta es una organización que nace en el año de 1990 y que surgió como una oportunidad de negocio de la cooperativa de caficultores

conocida como CafíSevilla; en aquella época existía una familia llamada, la familia Posada. (ver la siguiente ilustración).

Ilustración 8: Jaime Posada y su esposa Emma Serna de Posada.



Fuente: biblioteca digital- Universidad Icesi.

La cual se dedicaba a un pequeño negocio de café, su marca se llamaba Café Ginebras. (en la siguiente ilustración se puede ver la primera fábrica de la familia Posada).

Ilustración 9: Fabrica Café Ginebras Sevilla, fundada por Jaime Posada.



Fuente: biblioteca digital- Universidad Icesi.

Aquella familia era de origen sevillano, pero en ese entonces se estaba desintegrando dado que los hijos debieron viajar al exterior por cuestiones académicas, el señor que lideraba el proceso de torrefacción en el municipio de Sevilla Valle del Cauca: Jaime Posada (ver ilustración 10), le ofreció a la cooperativa su negocio de café, pues éste se encontraba un poco agotado y no quería dejar perder la marca que había construido con tanto esmero.

Ilustración 10: Jaime Posada, dueño y fundador de Café Ginebras, Sevilla.



Fuente: biblioteca digital- Universidad Icesi.

Fue de esta manera como la cooperativa en cabeza del señor Héctor Fabio Cuéllar tomó la decisión de adquirir la marca Café Ginebras mediante un acuerdo de pago

el cual consistía en ir saldando poco a poco la cuenta con el señor Posada, en la actualidad no se conoce el costo estimado de aquella marca y fue así como Café Ginebras se convirtió en la oportunidad de expansión de CafexCoop. S.A.

En aquel entonces el municipio de Sevilla Valle del Cauca era paso obligado para ir a Bogotá, por lo tanto, contaba con una gran afluencia de personas (ver ilustración 11), sin embargo, CafexCoop, aún no tenía una razón social y la compra de Café Ginebras en el año de 1990 fue el impulso para dar a conocer su idea de negocio y constituirla como empresa legal.

Ilustración 11: Plaza de la concordia, Sevilla Valle del Cauca, año de 1990.



Fuente: biblioteca digital- Universidad Icesi.

CafiSevilla en cabeza del señor Héctor Fabio Cuellar, el cual tenía una gran visión de empresa, al ver que el negocio con la adquisición de Café Ginebras realmente estaba creciendo y que la venta de café tostado era mucho más rentable que la de café en crudo o pergamino, decide invitar a las cuatro cooperativas que existían para aquel entonces en el departamento del Valle del Cauca las cuales eran:

CafiNorte, CafiOccidente, CafiCaicedonia y CafiCentro, con el objetivo de dar a conocer la iniciativa que había tenido al comprar la marca Café Ginebras y expresar la rentabilidad que está le estaba dando y a su vez la preocupación al no haber terminado de saldar la deuda con el señor Posada.

Fue así, como el señor Héctor Fabio Cuéllar les propuso aquellas 4 cooperativas la idea de conformar una exportadora que uniera los esfuerzos de todos, la idea en un inicio fue la de exportar café tostado hecho en Colombia a lo cual las cooperativas aceptaron. Para el inicio de dicho proyecto, se solicitó un préstamo a la federación de cafeteros, la cual los apoyo y les propuso prestarles un dinero para formalizar el negocio, es decir, para hacer una constitución oficial y de esta manera crear la figura de sociedad ya que si no lo hacían iba a ser muy difícil para ellos pensar en crecer y en que el negocio fuera rentable a futuro. Es de destacar que aquellos cafeteros tenían una gran visión de empresa por lo tanto, se aventuraron en el reto de exportar café colombiano.

En el mes de junio de 1990 se llevó entonces a cabo una asamblea entre las cinco cooperativas de caficultores, el comité de cafeteros invitó a la central de cooperativas agrarias a que se uniera y aportará la cantidad que pudiera de dinero y así, fue como llevaron a cabo la constitución legal de CafexCoop S.A, mediante aportes de socios los cuales con el tiempo y con la rentabilidad que tuvo la empresa a medida que fue creciendo les generó dividendos demostrando de esta manera que la visión empresarial de quienes asumieron este reto dio sus frutos.

CafexCoop. S.A. es una empresa que ha sido dirigida por personas visionarias con un gran enfoque de liderazgo, en sus inicios fue dirigida por el mismo gerente de CafiSevilla el cual era el doctor Héctor Fabio Cuellar, dado que no contaba con la capacidad económica suficiente para tener una estructura administrativa consolidada, los gerentes de las cooperativas asociadas de alguna manera

multiplicaron un poco su tiempo y esfuerzos para poder dedicarle a aquella empresa que estaba en crecimiento. Algunos de los gerentes que ha tenido CafexCoop, son el Doctor Onésimo Abadía y el Doctor Juan de Jesús Jiménez.

En el año de 1988 las mismas cooperativas que unieron esfuerzos para sacar adelante a CafexCoop, habían creado otra empresa que recibía por nombre trilla café, que era una trilladora ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca lo cual significaba que los socios de CafexCoop habían diversificado en el mercado del café debido a que Trilla Café se dedicaba a trillar el café y CafexCoop se dedicaba a tostarlo y venderlo.

En el año de 1990 luego de formalizarse CafexCoop S.A, la empresa se dedicó a tostar café y a venderlo sólo en el municipio de Sevilla, Valle del Cauca ya que era la única marca de café hecho en Sevilla qué siempre ha sido un municipio netamente cafetero, llegando a ser llamada "...La Capital Cafetera de Colombia, ya que Sevilla dedica más de 15.000 hectáreas al cultivo del café". (Redacción el Tiempo, 1995), de esta manera fue como la empresa comenzó a crecer comercialmente tanto así que se tomó la iniciativa de contratar un equipo de ventas con el objetivo de vender la marca de Café Ginebras en los departamentos del Quindío y Caldas, y se asumió el reto de enviar propuestas comerciales para ver si podían incursionar en otras zonas como Bogotá, y la costa atlántica entre otras. Para ello se optó por la estrategia de escribirle a los supermercados buscando que estos permitieran registrar la marca para que se pudiera acceder a estar en las estanterías de dichas superficies.

De la misma manera, se comenzó a visitar la zona de Cali en búsqueda de conseguir más clientes y de crecer en cuanto al volumen de ventas con el objetivo de fortalecer el capital de trabajo, sin embargo, siempre la asociación de cafeteros tuvo en cuenta que el detonante que los llevó a unirse y conformar la empresa fue el objetivo de

dar a conocer el café colombiano a otros países, es decir, exportar, se temía que aquel objetivo se desvaneciera puesto que en primera instancia CafexCoop no pudo exportar ya que en esa época de los 90 Colombia era un país donde no se concebía vender café procesado, es decir, no se pensaba en tostar café para venderlo, el café colombiano estaba en auge pero en su forma verde, es decir, en grano sin ningún proceso, y el mercado internacional era muy experto en tostarlo, entonces todo mundo vendía café crudo, la gente se burlaba de la iniciativa de CafexCoop en cuanto a la transformación del café, incluso la misma federación estuvo a punto de desechar la idea que tenía la empresa de vender café procesado.

Sin embargo, no todas las épocas fueron buenas para el café y éste tuvo una muy mala década en el año de 1990, ya que a finales de este comenzó a tener una baja de precios debido a la sobreoferta a nivel mundial del café:

“Debido al rompimiento del pacto de cuotas o pacto cafetero (...) En 1989 con la caída el Muro de Berlín terminaba la “Guerra fría” y sin un nuevo acuerdo de la AIC se iniciaba la era de la Globalización del mercado del café. La liberalización del comercio del café provocó la pérdida del control de los inventarios por parte de los países productores (...) A finales de 1990, un año después de finalizado el pacto cafetero, la libra de café suave colombiano se cotizaba en 0,69 USD la libra. El precio más bajo desde 1978. Los países productores acumularon pérdidas por valor de 6.000 millones de dólares debido a la caída del precio del café en el mercado internacional”. (Gómez Susana, 2020. p. 22).

Lo anterior, hizo que el precio cayera, de esta manera se abrieron las puertas para CafexCoop y aquella idea que habían tenido en un inicio de tostar café y venderlo se convirtió en una oportunidad que lanzaría a la empresa hacia el éxito, puesto que tostar el café era agregarle valor y mientras el producto estuviera más elaborado se podía exportar a un mejor precio.

Como se describe anteriormente en cuanto a los inicios de ambas organizaciones se pueden develar similitudes en primera instancia en el aspecto de la trayectoria histórica, puesto que son empresas que han permanecido en el tiempo con más de 20 años de fundación y aun en la actualidad las mismas continúan siendo reconocidas como importantes en la región.

Otro factor que cabe destacar de ambas es el emprendimiento y la pujanza de sus socios y fundadores puesto que los mismos se enfrentaron a diferentes obstáculos que en ocasiones les hacían perder las esperanzas de continuar en pie con su sueño de crear empresa, sin embargo, estos siempre pusieron su mayor esfuerzo multiplicando su tiempo, incluyendo a sus familiares y amigos en dicho proyecto, tocando diferentes puertas que en el momento se veían inalcanzables con el fin de sacar adelante aquel viaje que habían emprendido.

Es de reconocer que para el caso del Club la empresa se creó de un pasatiempo que sus socios fundadores disfrutaban que era el de cazar y pescar, viendo allí una oportunidad no tanto de negocio sino de entretenimiento para los mismos y sus familias, que con el tiempo sin pensarlo llamaría la atención de personas externas, convirtiendo de esta manera un pasatiempo en empresa y no abandonando la idea inicial se dio a conocer y puso todo su esfuerzo en permanecer, tanto así que en la actualidad es uno de los lugares preferidos en Caicedonia tanto para sus habitantes como para turistas.

Por su parte para el caso de CafexCoop S.A, los presidentes de las cooperativas que fundaron la empresa, siempre creyeron en su sueño de convertirla en una de las mejores tostadoras y procesadoras de café colombiano, llevando esta experiencia a otros países, viendo la oportunidad con la compra de la marca Café Ginebras y poniendo a prueba sus capacidades empresariales y su visión de empresa, lograron cumplir su gran sueño.

Ambas empresas tienen muchas similitudes como se menciona anteriormente, sin embargo, también se encuentran diferencias como por ejemplo la visión de empresa que cada una tenía cuando se constituyó, puesto que la visión del Club se encontraba enmarcada en crear un sitio de esparcimiento para un grupo de amigos que compartían hobbies, y que con el tiempo se adaptó a la oportunidad de ser empresa abierta al público, y para el caso de CafexCoop desde que se compró la marca de Café Ginebras esta se puso una visión con expectativas de ser una empresa muy grande y reconocida como una de las mejores procesadoras y exportadoras de café.

Mediante lo cual se puede concluir que los esfuerzos pudieron ser similares para ambas, pero la diferencia se encuentra en que CafexCoop debía demostrar y demostrarse así misma que podía alcanzar la meta propuesta mientras que el Club se adaptó a las oportunidades de negocio que le fueron llegando con los años, cambiando radicalmente su visión inicial de constitución, similitudes y diferencias como estas marcan un punto importante para los inicios y permanencia de cada una de las organizaciones.

7.2.1.2. Evolución y desarrollo

En cuanto a la evolución y desarrollo de las organizaciones, en primera instancia se hace pertinente explicar que el Club ha cambiado de nombre en varias ocasiones, predominando “Club de Caza y Pesca”, pero en el año 2019 por medidas gubernamentales fue cambiado el nombre de “Club de Caza y Pesca Caicedonia S.A” por “Club de Campo y Pesca”, dicho cambio le dolió mucho a el señor Alberto Osorio, pues a pesar de esto la gente sigue conociendo al Club con su nombre habitual “Club de Caza y Pesca” e incluso su gerente Alba Yulieth manifiesta que

cuando contesta el teléfono y dice “Club de Campo y Pesca en que le puedo colaborar”, las personas preguntan si le están contestando del Club de Caza y Pesca de Caicedonia, puesto que este nombre a tenido una gran acogida y reconocimiento en el municipio y en la región que no se acostumbra al nuevo nombre.

Ahora bien, la apertura del Club de Campo y Pesca al público fue una buena decisión puesto que si no se hubiera tomado esa iniciativa, no habría permanecido porque no era rentable financieramente solo con los ingresos de los socios, por su parte, don Alberto Osorio, considera que el socio es el más apático y es quien menos va a la sede y dice “yo tengo mi acción y cualquier día voy”(E1) y más fácil se ve al socio bañándose en las piscinas de otras partes y colocándose de ejemplo y afirmando que hace más o menos 20 años que no se mete a la piscina, en cambio el público si va al Club y se restringe la entrada con un derecho de admisión porque anteriormente el ingreso estuvo a \$1.000 y el Club se llenaba y las personas cuando querían disfrutar de la piscina se quitaban la ropa y bañaban en ropa interior, lo cual no era adecuado, entonces decidieron subir el precio para evitar el acceso a todo el mundo, por ejemplo, la entrada al Club es de \$5.000 pesos un precio más alto con relación al valor de entrada al parque recreacional y así pues con la selección de precios direccionan mucho al público.

En cuanto a las innovaciones que se han realizado, su gerente Alba Yulieth Rodríguez considera que hay algo muy importante y sencillo y que se supone que toda empresa debe tener y es el costeo, se debe saber cuánto cuesta vender un producto, teniendo en cuenta que se le debe pagar al empleado que lo ofrece, y los demás electrodomésticos para que el negocio permanezca en buenas condiciones, como por ejemplo, una nevera, la energía que se consume, el uso de servicios públicos para el aseo de la tienda, de los vasos, en pocas palabras saber cuánto vale poner ese producto al cliente y al mismo tiempo obtener una rentabilidad, una ganancia, cosa que no se hacía en el Club, porque anteriormente los precios se

asignaban al ojo, al tanteo o según al precio que lo vendieran en otra parte. y gracias a la contratación de Alba Yulieth el Club dio un giro y paso de estar teniendo perdidas por falta de costeo a ser más organizado en sus cuentas y de esta manera obtener ganancias.

Así mismo Alba Yulieth ha hecho una gran labor no solo en la parte económica sino también en la parte humana de la organización, puesto que en primera instancia, transmite a sus empleados que sean responsables y en segunda instancia que sean éticos, pues considera que el cliente es un pilar fundamental en el crecimiento de la empresa por lo tanto, afirma que no se le puede andar diciendo al cliente una cosa y en el momento que estén en el Club ofréceles otra, por ello les inculca que debe haber una buena comunicación entre los empleados para así evitar ser calificados por un mal servicio, escuchar quejas, inconformidades. En resumen, se debe de ser muy asertivos en cuanto a la comunicación, responsables, claros, honestos y ser organizados.

Por su parte, una de las reestructuraciones más importantes que ha tenido el Club de Campo y Pesca a consideración del señor Alberto Osorio fue la contratación de la gerente Alba Yulieth quien ha sido pilar fundamental para darle un respiro a la empresa, puesto que como lo dice don Alberto “no le veía patas ni cabeza al club” (E1) y ella ha encontrado la forma de seguir adelante. Es así como uno de los requisitos que puso la junta directiva para dicha contratación era que el Club necesitaba a una persona con aval profesional, que tuviera conocimiento en áreas afines a la organización porque la intención claramente era mejorar los procesos y con su labor se ha visto un gran cambio, poniendo al servicio su conocimiento en las diferentes áreas en las cuales puede hacer las cosas de forma distinta, implementando nuevos cargos, entre ellos, contar con un publicista para que maneje la imagen, las redes y que busque que haya un impacto positivo.

En cuanto a la reestructuración locativa, construcciones y edificaciones se han hecho varias a través de los años, entre ellas las adecuaciones en la piscina, en los salones, donde se les ha cambiado vidrios, techo, el circuito eléctrico, y así mismo hace cuatro años se construyó una fonda más amplia (ver ilustración 12), en el año 2019 se hicieron nuevos baños y más grandes para dar abasto de acuerdo a la demanda de visitantes, se compraron juegos infantiles (ver ilustración 13), también se edificaron unas nuevas casetas en el lago (ver ilustración 14), bancas, un jarillón para evitar que el lago se desborde y un nuevo pesadero (ver ilustración 15) ubicado en la parte de atrás para darle más estética a las instalaciones y que la otra área sea la de restaurante, esto permite dar un orden y sectorizar para que todo esté bien organizado, siendo unas reformas importantes que se han llevado a cabo con los mismos recursos que genera el Club, gracias a las pequeñas acciones y decisiones que ha tomado su gerente Alba Yulieth, pero que realmente tienen un impacto, convirtiéndose para ella en un reto que después se transforma en satisfacción al ver lo que puede hacer y aportar desde el conocimiento y ya en la práctica se puede evidenciar en las cosas materiales.

Ilustración 12: Fonda actual.



Fuente: propia (tomada por las autoras del presente trabajo).

Ilustración 13: Juegos infantiles .



Fuente: propia (tomada por las autoras del presente trabajo).

Ilustración 14: Casetas del lago.



Fuente: página de Facebook del Club de Campo y Pesca.

Ilustración 15: Nueva ubicación del pesadero de pescado.



Fuente: propia (tomada por las autoras del presente trabajo).

Por otra parte, se hicieron unos cambios importantes en el restaurante tanto en el área operativa como en la forma de organizar a los empleados dentro de la cocina para que el proceso fluya mejor contando con el mismo personal sin necesidad de presidir del mismo, sino asignarles funciones específicas para que todo vaya marchando de manera adecuada, es por ello que se dotó a la cocina con implementos de acero inoxidable e incluyendo la campana extractora, se hicieron barras de despacho, una zona de comidas rápidas, todo esto con el fin de dar mejor capacidad y atender la demanda que tiene el restaurante y más aún, cuando están en temporada alta de visitantes.

En cuanto a la parte humana con los empleados se ha trabajado para mejorar las condiciones, tales como brindarles equipos, dotación personal, que puedan tener mejores implementos para que desempeñen mejor su trabajo y lo más importante que sientan que son imprescindibles para el Club.

Así mismo, en el año 2019 se implementó el sistema de seguridad y salud en el trabajo, la persona encargada les dio la capacitación, resaltando la importancia de las pausas activas, explicando que una vez en la mañana y en la tarde deben parar 10 a 15 minutos y descansar, siendo estas cosas pequeñas las que van calando en los empleados y se dan cuenta que todo va mejorando y que se preocupan por ellos.

Finalmente, en cuanto a los empleados del Club se busca que tengan algún conocimiento y experiencia, y en su mayoría las personas que trabajan allí estudian en la sede Caicedonia de la Universidad del Valle y esto ha permitido que el funcionamiento sea diferente porque dichas personas tienen otra visión de las cosas, desempeñan sus labores de forma distinta y mejor, siendo un cambio positivo pues anteriormente la contratación del personal se hacía por recomendación de algunos empleados del Club ya fuesen amigos o conocidos.

Es así como para el año 2019 realizaron unas reformas importantes tales como contar con un tercero que les ayudase con el proceso de selección, el cual, busca

los perfiles y les hace las respectivas entrevistas siendo dicho proceso más estructurado, más organizado y todo en pro de mejora y que las personas que vayan a realizar alguna actividad dentro del Club o estén a cargo de algún proceso sean del perfil idóneo para desempeñar dicha labor.

El Club de Campo y Pesca en sus inicios no realizó mucha publicidad para darse a conocer puesto que como ya se había dicho tenía un acceso limitado que era solo para los socios, con el paso del tiempo decidieron abrir sus puertas al público lo comenzaron hacer de forma empírica, siendo fundamental el voz a voz de sus visitantes y en el año 2012 aproximadamente se decidió expandir su público objetivo y de mano con la tecnología y la nueva administración esto ha permitido que el Club salga cada día más adelante durante estos cinco años y además la gente lo conoce por los campeonatos de pesca (ver ilustración 16) y en la parte turística un poco con ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo), pues la participación en estas plataformas es muy restringida y consideran que Facebook e Instagram han sido aplicaciones aliadas para poder hacer publicaciones y darse a conocer, también en algunas ocasiones se imprimen volantes y le pagan a personas para que vayan a municipios cercanos como Montenegro, Salento, Finlandia, Circasia a volantear, siendo estrategias de publicidad a nivel regional.

Ilustración 16: Campeonatos de pesca.



Fuente: fincas turísticas del Quindío.

Por otra parte, desde que Alba Yulieth inicio labores en el Club comenzó a limitar mucho el tipo de personas que ingresan a las instalaciones, pues al ser un espacio abierto, anteriormente se veía mucha gente que iba a los senderos hacer de todo como por ejemplo, cosas indebidas, y para evitar esto lo que se hizo fue implementar un cobro de entrada, por lo tanto, toda persona que entre al Club debe de pagar así solo vaya a dar una vuelta para conocer el lugar, como estrategia colocaron un bono de consumo por valor de \$ 2.000 que se paga en la portería y con este se puede tomar una gaseosa, un helado, un chicle, pero la cuestión es obligar a la gente a que haga una compra y quien no tenga intención no entra. Siendo esta estrategia un gancho y al mismo tiempo la selección que hacen de las personas que ingresan al Club.

En cuanto a las estrategias para crear cartera de clientes, la gerente manifiesta que el Club por tradición ha tenido visitantes muy frecuentes, por lo tanto, ellos han trabajado para fidelizar y no prometer lo que no pueden cumplir y en tratar de mantener la calidad de los productos y servicios que ofrecen y lo han implementado en el área del lago de pesca y en el restaurante, puesto que anteriormente se escuchaban comentarios de la gente que iba a pescar, los cuales manifestaban que el pescado era pequeño, flaco y que tenía hongo, siendo algo normal para una persona que no se dedica a la pesca, entonces eso se convierte en un voz a voz y la gente prefiere no visitar el Club.

Basados en esta problemática decidieron trabajar de la mano con los proveedores, en buscar quien les garanticen la calidad de los animales que están ingresando al lago, muchas personas manifiestan que no les gusta tener un solo proveedor porque deben de buscar quien les venda más económico, provea mayor cantidad, caso contrario piensa su gerente pues considera que cuando se organizan se puede trabajar bien.

Así mismo con el tema del lago pasaba algo en particular, puesto que anteriormente este era manejado en una sociedad, es decir, un socio y otras personas se encargaban de todo y el Club por su parte no tenía nada que ver con el lago, simplemente cada mes se reunían para mirar cuanto se ganaba o se perdía, al final esto entro en un proceso legal siendo la empresa quien le compro la parte al socio y desde abril del año 2019 el lago es solo del Club.

Desde ese momento Alba Yulieth tuvo que encargarse de conseguir un nuevo proveedor que le garantizará la calidad del producto (pescado) para no tener queja alguna y lo encontró, es una persona de Santa Rosa que le responde por todo lo que se trate del lago con relación al pescado y comenzó a notar en los clientes que ya se escuchaban comentarios diferentes tales como: “el pescado esta bonito, gordo y al llevárselo para la casa no tiene escama sueltas, no tiene hongo”, estos comentarios ayudan a que la gente vuelva a pescar al lago por su calidad.

Es por esta razón que la gerencia, le hace seguimiento a los comentarios que dejan los clientes en Facebook que anteriormente era el libro de quejas de la gente y al hacer este cambio las personas comenzaron a recomendarlo, cuando colocan una publicación de un torneo la gente comenta cosas positivas como, por ejemplo, “vamos a ese lago porque es bueno, la pesca es buenísima”, refiriéndose no solo a sus pescados grandes que son el atractivo, sino por todos los animales que están en el lago. Siendo esta una estrategia que le dio muy buenos resultados al Club.

En cuanto al restaurante, la problemática se basaba en los largos tiempos de espera en la entrega de los pedidos a los clientes, puesto que podía pasar hasta una hora y no llegaban los almuerzos, al punto de llegar el mesero diciendo que la comida que habían pedido ya se había acabado y que le ofrecían otros platos, esto causaba mucha molestia en las personas que preferían no almorzar e irse, con una mala impresión, frente a esta situación se reunieron y se hizo un trabajo en conjunto con el encargado del restaurante (administrador de esta área) donde le manifestaba que

debía garantizar siempre la existencia del inventario para que si x cantidad de personas querían comer pescado o pollo, tuviera como responder por todo los pedidos y si se le salía de las manos por lo menos que advirtiera a los meseros para que le pudiesen decir a los clientes que hay disponible y no dejarlos esperando.

Para solucionar esto, se tuvo que hacer un trabajo en cuanto al costeo e inventarios para tratar de siempre mantener producto disponible y así mismo disminuir los tiempos de espera y se decidió dejar a un encargado que respondiera por dicha situación para tener una mejor organización, estos cambios hacen que la gente tenga una buena imagen del restaurante del Club y sea considerado una buena elección a la hora de almorzar, pues van a encontrar una buena atención y los platos que desean.

También han hecho inversiones importantes en cuanto a la capacitación de los empleados con relación al servicio al cliente, en el año 2019 se hicieron 3 capacitaciones para que los trabajadores sepan cómo abordar un cliente, como decirles las cosas para que se sientan a gusto con la atención y vuelvan nuevamente

Con respecto a la toma de decisiones la gerente tiene una comunicación más directa con el presidente de la junta directiva el señor Jorge Mario Abril con quien trata los temas más delicados, él es una persona que tiene mucha experiencia en diferentes ámbitos ya que posee varios negocios en Caicedonia, esto permite que analicen las diferentes situaciones que se presentan en el Club, sin embargo, Alba Yulieth también considera importante la opinión de los empleados, porque están en la parte operativa y conocen a fondo los procesos y de esta manera pueden ayudar a dar respuesta a muchos de los problemas que se presentan, un ejemplo claro sucedió en una ocasión cuando se saturó la portería al asistir muchos visitantes, llegándose a pensar que faltaba personal para atender con la demanda pero cuando su gerente empezó a ir más allá preguntándole a los empleados se dio cuenta que necesitaba

una nueva entrada diferente a la existente puesto que el problema radica que en el mismo instante de que están ingresando carros también están saliendo, dándose cuenta de que la solución está en la opinión de los empleados quienes son los que viven el día a día las diferentes situaciones.

En cuanto a las experiencias vividas durante su trayectoria por el Club la gerente Alba Yulieth considera que “la experiencia uno la tiene que vivir, se tiene que estrellar” (E2), pues considera que no se las sabe todas, debe pensar y ensayar para tomar decisiones que en algunas ocasiones son acertadas u otras no tanto. Pues gracias a esto es que adquiere la experiencia para poder asumir las cosas de una forma diferente y de mejor manera.

En segunda instancia en cuanto a la actividad económica inicial de CafexCoop S.A y como está a lo largo de los años ha evolucionado, se conoce que el director ejecutivo cuando se fundó la empresa era el señor Héctor Fabio Cuéllar que se describió con anterioridad, el cual viajaba a diferentes países en los que presentaba a CafexCoop como una de las empresas más innovadoras de Colombia y el Valle del Cauca, puesto que en todas las reuniones daba a conocer el valor agregado y la innovación de su empresa.

Fue de esta manera como se iniciaron las exportaciones a Chile ya que surgió una gran oportunidad de negocio con algunos colombianos residentes en ese país que tenían venta de bebidas en máquinas dispensadoras en los aeropuertos, fue así como ellos se convirtieron en los primeros aliados de CafexCoop para ser real ese sueño con el que se había constituido la empresa que era el de la exportación de café procesado.

Posteriormente surgió una gran oportunidad con el mercado ruso que como lo plantea su gerente Eugenia Balanta “fue el reto más grande que tuvo la compañía

y que le ayudó realmente a consolidar su propósito de ser una empresa exportadora de café tostado”. (E3: Eugenia Balanta).

Dada la exigencia que plantea el mercado ruso en torno al consumo de café ya que en su cultura consumir esta bebida es una acción de estatus y que en aquel entonces que se consolidaron negociaciones de exportación con dicho país, CafexCoop S.A. asumió el reto y mediante un estudio de factibilidad encabezado por la Doctora Eugenia Balanta lograron darse cuenta que los rusos estaban dispuestos a pagar muy bien por el café cultivado y procesado en Colombia y que también dicha acción sería benéfica para los caficultores puesto que en cuestiones monetarias su esfuerzo y dedicación sería mejor recompensada.

Fue así como para dar inicio a la exportación de café hacia ese país CafexCoop S.A, contrato una agencia de publicidad la cual pudiese diseñar una marca que en Rusia fuera fácil de pronunciar y que tuviera una imagen la cual se asociará con lo que el mercado ruso realmente asocia el café, que no es con fincas y montañas, sino más bien con lujo y fue así cómo nació una de las marcas más emblemáticas de CafexCoop, la cual recibe por nombre Café San Matías (ver ilustración 17) y que fue creada exclusivamente para aquel mercado ruso como un producto elite.

Ilustración 17: Café San Matías.



Fuente: Mazuera y Rengifo (2014).

Gracias a este paso tan importante que dio CafexCoop al exportar al mercado ruso, la empresa continuó creciendo en búsqueda de más aliados comerciales y fue de esta manera como en Colombia comenzaron a llegar algunos clientes de supermercados que estaban interesados en qué CafexCoop desarrollará su marca privada, con el objetivo de ellos vender el mismo café que se producía en CafexCoop, pero con una marca que permitiría la accesibilidad de dicho producto a un precio más económico para los clientes.

Gracias a estos aliados CafexCoop logró crecer mucho más, se fortaleció bastante con las ventas nacionales y los accionistas decidieron terminar de construir la bodega que tenían la cual era de 200 m² y que finalmente se extendió a una bodega de 1.300 m², como también compraron dos tostadoras industriales de fabricación brasilera con el firme propósito de ser muy competitivos para el mercado de exportación qué fue ese sueño que siempre los impulsó a crecer como organización, pues la mayoría de su éxito se debió a que jamás se abandonó el sueño inicial por el cual se constituyó la empresa que era el de exportar. Es de admirar que los socios iniciales de CafexCoop, afrontaron todos los retos que se presentaron en su camino al éxito con una firme visión qué era la de ser una de las mejores empresas productoras y exportadoras de café colombiano y aunque sabían que debían trabajar con dedicación y esfuerzo durante algunos años, jamás desistieron y fue esto lo que los llevó a la compañía al éxito.

Es de esta manera como CafexCoop ha logrado consolidarse como una de las empresas que más exporta café en Colombia y no sólo procesado sino también en su forma verde, uno de los principales destinos de exportación es Estados Unidos sin embargo también exportan café a Corea del Sur, China, República Checa, España, Alemania, Suiza, Noruega Australia, Chile, y Reino Unido el cual es un mercado nuevo para CafexCoop, que actualmente viene creciendo, sin embargo es de destacar que la empresa a conseguido tener estos aliados gracias al aprendizaje

acumulado con el mercado ruso, puesto que haber emprendido dicho sueño con un mercado tan exigente como lo era Rusia hizo que la compañía aprendiera a identificar mucho más rápido las exigencias de su entorno.

En sus inicios CafexCoop ofertaba un solo producto el cual tenía por nombre Café Ginebras Especial (ver ilustración 18), que era un café de un solo tipo de producción, elaborado con materias primas tipo consumo y que venía en presentaciones de 1 libra, ½ libra, ¼ de libra y papeletas de 50 gramos, su empaque inicialmente era plástico y muy clásico y a medida que el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), normatizaba todo lo correspondiente a empaques de café, éste termino siendo un empaque laminado.

En el año 2000 debido a la crisis cafetera ocasionada en el sector industrial, afectando en gran medida a la industria del café, dado los bajos precios y los altos costos de las materias primas, puesto que una muy buena parte del parque cafetero se perdió, CafexCoop comienza a ver como las ventas no dan resultados y es así como toma la decisión de crear un producto de baja categoría el cual era producido con materias primas de muy baja calidad, más económicas, y así poder competir por precio, debido a esto, se presentó uno de los primeros errores estratégicos en la empresa.

La doctora Eugenia Balanta expresa que “La empresa tenía claro que quería trabajar el mercado de exportación, que es un mercado de cafés finos, de muy alta calidad, con un valor agregado, pero que a los directivos desesperarse por que las ventas no reaccionaban, se migro la estrategia de valor agregado a muy bajo costo y hacer ambas cosas resulta muy difícil, uno es bueno en una cosa o es bueno en otra” (E3). Fue así como en el mercado comienza a venderse y a reconocerse más a CafexCoop por el producto de baja calidad, el cual se vendía en numerosas cantidades, pero no generaba la misma rentabilidad para la empresa.

Dicho error estratégico trae algunas complicaciones en la compañía por falta de liquidez, sin embargo, esta crisis despierta la creatividad de los socios de CafexCoop ante lo cual plantean nuevas estrategias de crecimiento y una de ellas fue la creación de un nuevo portafolio en el cual se le daba más relevancia a los productos de valor agregado, allí se plantea sacar un producto tipo gourmet para venderlo especialmente en Colombia en el año 1997, en aquella época en Colombia no había ningún café tipo gourmet, CafexCoop sería el primero en incursionar con esta línea, es de resaltar que CafexCoop ya llevaba mucho camino recorrido en el mercado y tenía como socios a varios supermercados de cadena importantes en aquella época y entrar a las vitrinas de dichas superficies con un producto innovador tipo gourmet el cual inicialmente se oferto en ½ libra a un precio asequible y con un empaque al vacío, comienza a llamar la atención de las personas, su crecimiento en ventas fue de manera lenta pero es un producto que hasta la actualidad permanece como uno de los preferidos por las personas su nombre es Café Ginebras Gourmet. (ver ilustración 19).

Con el paso del tiempo este café tuvo una gran demanda por parte de los establecimientos que venden la bebida como los hoteles, restaurantes, cafeterías y de esta manera café ginebras gourmet se comenzó a vender en presentación de 2.5 kg en grano y molido y así CafexCoop comenzó a nutrir a las instituciones y al sector HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías), el cual es el principal aliado de la compañía en cuanto a su crecimiento y rentabilidad. Y que también se ha visto afectado a causa de la pandemia por COVID-19.

CafexCoop también a la par que se creó el café ginebras gourmet, crearon un café institucional que es un café gourmet y excelso (ver ilustración 20) y teniendo en cuenta el valor agregado se incursiona en los cafés de origen, los cuales son

cultivados en diferentes municipios del Valle del Cauca y que son de muy alta calidad como Vijes, Sevilla, el Águila.

Fue así como CafexCoop lanzó un nuevo café llamado Café Ginebras Origen (ver ilustración 21), el cual inicialmente se ofertó en Sevilla, al ser este el municipio en el cual nació CafexCoop, era brindarle un reconocimiento a aquella hermosa tierra y crear su primer producto premium para Colombia. De igual manera, en agosto del año 2020 se lanza un café hecho por mujeres, el cual hace un reconocimiento a ese esfuerzo de las mujeres campesinas, caficultoras que están detrás del proceso productivo del café.

Ilustración 18: Café Ginebras Especial.



Fuente: cafeginebras.com

Ilustración 19: Café Ginebras Gourmet.



Fuente: cafeginebras.com.

Ilustración 20: Café Ginebras Excelso.



Fuente: cafeginebras.com.

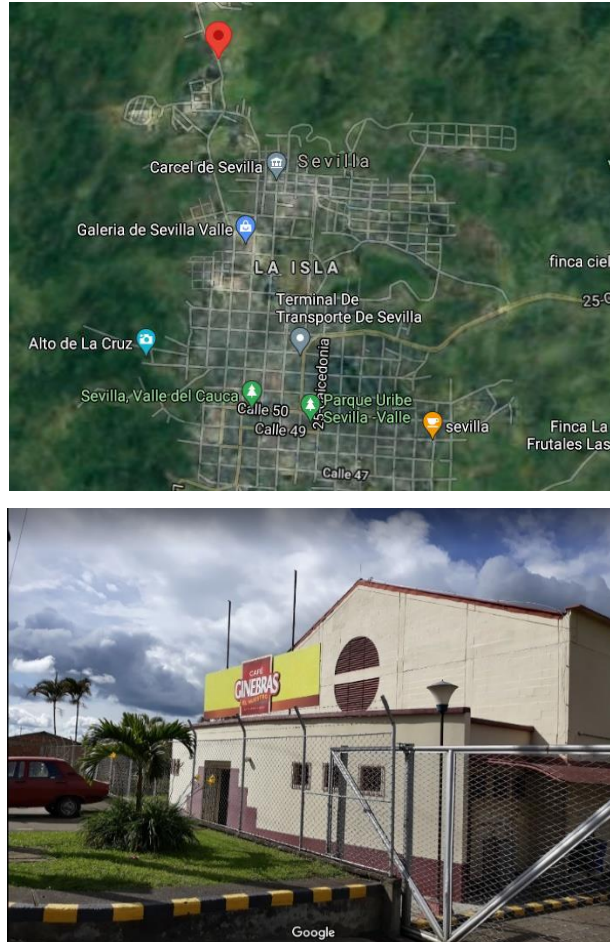
Ilustración 21: Café Ginebras Origen.



Fuente: cafeginebras.com.

Cuando la cooperativa de Sevilla fundó CafexCoop en el año de 1990, esta se ubicó cerca al parque Uribe de Sevilla Valle del Cauca, posteriormente cuando los accionistas decidieron invertir en infraestructura en el mismo año, se compró una parte del lote de la cooperativa CafiSevilla en el sector de Tres Esquinas en Sevilla Valle del Cauca, específicamente en la dirección: Cra. 52 # 59-918 (ver ilustración 22), que es donde actualmente se encuentra la empresa y donde ya se cuenta con un lote con una mayor extensión. Siendo este su domicilio principal.

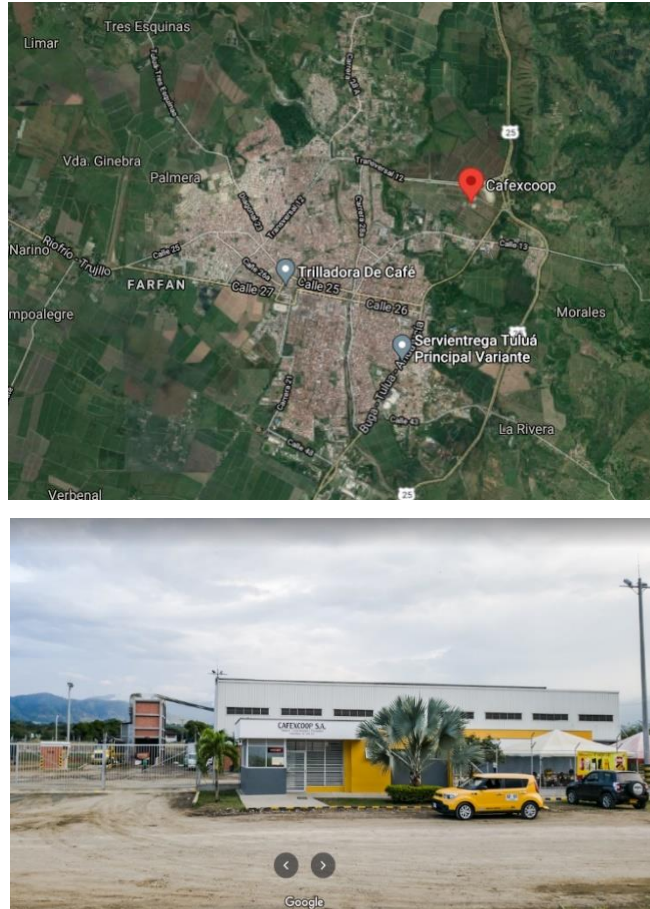
Ilustración 22: Ubicación CafexCoop Sevilla.



Fuente: Google Maps.

Sin embargo, también cuenta con una planta de trilla en Tuluá, ubicada en la Cra. 40 SN 111. Estambuel frente a rancho Panorama.

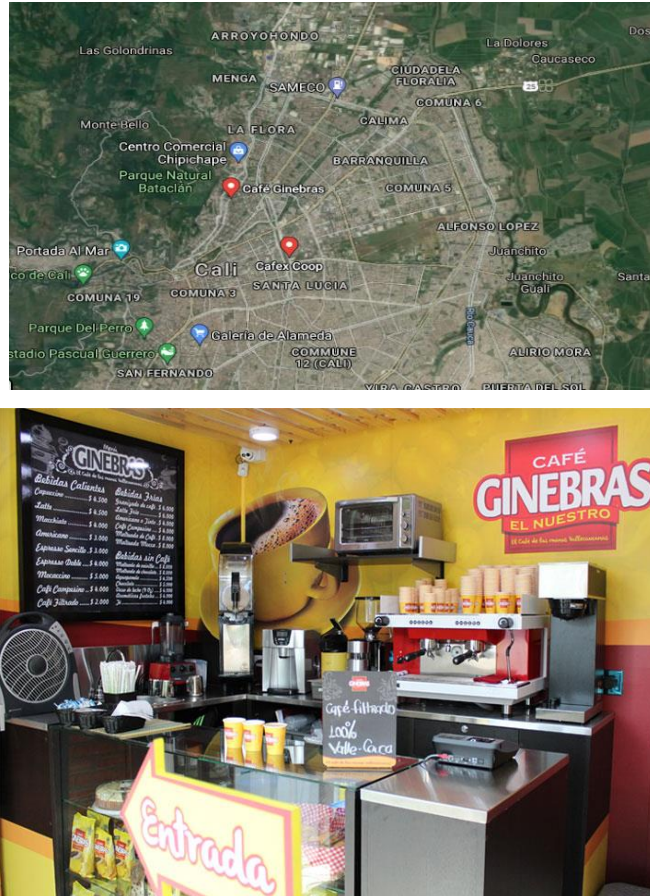
Ilustración 23: Ubicación Planta de Trilla, Tuluá



Fuente: Google Maps.

Y una sede comercial en Cali en la Avn 5B Norte No 25 - 61 Barrio Santa Mónica Residencial.

Ilustración 24: Ubicación Sede Comercial CafexCoop S.A. Cali.



Fuente: Google Maps.

Esto dado a que los negocios tienden a migrar más alrededor de las ciudades capitales.

Por otra parte, en cuanto al crecimiento de empleados directos, la compañía contaba en el año 2011 con un total de 56 empleados directos y al año 2020 está ya cuenta con 75 empleos directos, lo cual significa que la misma ha crecido y generado un impacto positivo en el desarrollo de la sociedad Valle Caucana.

CafexCoop S.A. es una organización que a lo largo de los años ha atravesado por procesos de innovación los cuales la han llevado a convertirse en una reconocida y exitosa empresa, como se ha descrito con anterioridad.

Una de las primeras innovaciones se llevó a cabo con el mejoramiento en el flujo de trilla, es decir, en el proceso con el cual se hace el filtrado, pelado y seleccionado de los granos de café que serán destinados a ser tostados, con esto se buscó utilizar menos energía en el proceso y brindar un producto de mejor calidad al mercado.

Para realizar esto, la organización se vio en la obligación de importar una despedregadora de Brasil, el cual es un equipo de altísima eficiencia que permite limpiar el café.

Otra de las innovaciones más representativas que ha tenido CafexCoop S.A. es la de empackado al vacío, la cual surgió con la iniciativa de crear alianzas con los pequeños productores de café y a su vez con importadores que se interesaban en el producto, puesto que dicho mercado comenzaba a migrar hacia pequeños tostadores los cuales necesitaban que el café llegara a los compradores de una manera diferente a la habitual que era en sacos de fique, también conocidos como costales, y dado a que los consumidores se interesaban en comenzar a probar diferentes sabores de café, de distintas fincas, con historias distintas.

Fue así como CafexCoop con su empackado al vacío del café verde (en grano), permitió que aquel deseo del consumidor se hiciera real, puesto que con dicha estrategia se brindó a estos la oportunidad de comprar pequeñas cantidades de café en diferentes fincas y que en un contenedor que antes iba lleno de costales que no tenía diferencia un café de otro, ahora pudiese llevar diferentes cajas de café, de distintos cultivos, cada una con diversas historias y sembradas de manos distintas, como a su vez al productor se le brindó la oportunidad de dar a conocer su café y

de adquirir una ganancia. Este paso fue de gran importancia para CafexCoop puesto que lo hizo un gran aliado tanto para productores como para compradores, y le dio un gran reconocimiento.

Y es que CafexCoop con el paso de los años ha trabajado fuertemente por convertirse en una empresa exitosa, desde los inicios su visión estuvo enfocada en dar a conocer al mundo el café hecho en Colombia y fue de esta manera y gracias a todo su esfuerzo que se convirtió en un intermediario entre importador y productor, y algo que vale la pena destacar es que para CafexCoop ambos son igual de importantes en la cadena productiva y cada uno de ellos merece que sus necesidades y disposiciones sean tomadas en cuenta, es por esta razón que se ha convertido en un gran aliado para los productores cafeteros, como también para los compradores.

Como lo plantea su gerente, la Doctora Eugenia Balanta “La innovación en una organización, puede darse también al momento de modificar la forma como se concibe un negocio, modificando la forma como este actúa”. (E3).

Por otra parte, en cuanto a las estrategias que ha implementado CafexCoop para darse a conocer, estas han tenido que ver con la búsqueda por ser más honestos con los consumidores, esa transparencia que se brinda al cliente al momento de demostrar que tipo de café consume, la historia de ese café, de que este compuesto, cual ha sido su proceso.

Puesto que todos los cafés son distintos, con sabores diferentes, esta ha sido siempre uno de los pilares de CafexCoop, brindar al mercado un café de calidad.

Otra de las estrategias para llegar de manera masiva a las personas es pertenecer a las grandes superficies como las cadenas de supermercados, como también las herramientas virtuales entre ellas, las páginas web por medio de las cuales se llevan

a cabo las ventas internacionales, las mismas que se incentivan a diario, con concursos, con dar a conocer la empresa y la marca.

CafexCoop S.A, es una organización que siempre se ha enfocado en darle la razón al cliente y es por esto que ha incursionado en comercializar otros productos diferentes al café, como la panela, chocolate, entre otros, esto también con el objetivo de aumentar el ingreso general de la compañía, gracias al gran reconocimiento que tiene la misma y su extenso público.

Por otra parte, los valores que priman en CafexCoop y los cuales han contribuido en gran porcentaje al éxito de la organización son: la honestidad, la transparencia y el respeto, los mismos se pueden evidenciar a lo largo de la cadena productiva, desde la finca encargada de cultivar el café, hasta el comprador.

Sin embargo, hay un valor especial que prima en la organización y es la mística, que está en todo CafexCoop, y que la Doctora Eugenia Balanta, Gerente General de la empresa, lo define como un trabajo realizado con pasión, amor y conocimiento del producto, el cual logra evidenciarse en la cultura organizacional mediante el ejemplo, puesto que todo el personal que comienza a laborar en CafexCoop se enamora de la compañía, del producto y de la labor encomendada.

Por su parte, los mecanismos de control también son un instrumento que permite evaluar el que dichos valores estén inmersos en la empresa, como, por ejemplo, el orden en los inventarios y el resultado de la evaluación del servicio al cliente, que es uno de las herramientas más utilizadas por la alta gerencia, dado que para CafexCoop el punto de vista de los clientes es sumamente importante y contribuye en gran medida a su mejoramiento continuo.

CafexCoop es una empresa que desde sus inicios se ha enfocado en brindar un producto de calidad, con un valor agregado que satisfaga las necesidades de los clientes y que conlleve al enamoramiento del producto, el cliente es sumamente

importante para cualquier empresa y CafexCoop S.A. no es la excepción, como lo expresa la Doctora Eugenia Balanta, “Al cliente hay que estudiarlo mucho, hay que dedicarle tiempo, hay que hablar con el cliente, hay que conectarse con los sueños de los clientes”. (E3).

Dicha estrategia es de resaltar al momento de crear una buena cartera de clientes en la organización, desde el cliente pequeño hasta el grande juegan un papel fundamental en CafexCoop, puesto que todos tienen la misma importancia en la cadena de producción.

Las exigencias de los nuevos líderes en un entorno tan cambiante, tan incierto y volátil como es el actual, los lleva a ser cada vez más honestos con su equipo de trabajo y a no ocultar un sentimiento tan real como lo es el temor, anteriormente los líderes si eran asociados como el que nunca se equivoca, con que las decisiones que el líder tomaba eran las correctas, pero los cambios continuos que se presentan en el mundo llevan a los mismos a ser más inspiradores, más humanos.

Desde CafexCoop se percibe y se práctica el liderazgo en un sentido de igualdad, por lo tanto, la incertidumbre se trabaja en equipo, se escuchan las ideas de los otros y se toman en cuenta, por supuesto respetando la figura de líder que en aquel caso está a cargo de la Doctora Eugenia Balanta, la cual destaca que expresar sus ideas y escuchar opiniones es una gran alternativa para ser mejores cada día.

Con respecto al presente apartado acerca de la evolución y desarrollo de las empresas objeto de estudio, se pueden encontrar similitudes como: la gerencia estratégica de ambas, puesto que las mismas cuentan con personal que siempre esta al tanto de lo que sucede y a lo que se espera llegar, planteando estrategias que posibilitan el acceso a oportunidades que a su vez ratifican el éxito de cada organización.

Otro aspecto en común es el sentido de pertenencia por el municipio donde se constituyeron las organizaciones y por la región, reconociendo su cultura y llevando siempre en alto el nombre de la tierra que las vio iniciar y volverse exitosas, como también trabajando diariamente por aportar un grano de arena a dichos territorios.

Por su parte la innovación se convierte en una semejanza permanente en ambas empresas, puesto que la implementación de la misma ha contribuido de manera importante en el camino al éxito de las dos organizaciones.

7.2.2 Momentos de crisis más significativos y como han sido afrontados por las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, ubicadas en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).

Acerca de los momentos de crisis que han atravesado ambas organizaciones y como estos han sido afrontados, el Club de Campo y Pesca se vio afectado en momentos de violencia donde la gente dejó de asistir a sus instalaciones y por lo tanto esto marcó un momento económico difícil para la empresa.

El Club ha tenido muchas crisis una de las más significativas ocurrió cuando este le debía la suma de \$110.000.000 a un tercero que facilitó para realizar algunas obras del Club y algunos proveedores, para poder cumplir con esta obligación, decidieron cambiar los estatutos de aporte de los socios, colocando una cuota de 1.000.000 de pesos entre 100 socios, lo cual no funcionó puesto que no todos estaban dispuestos a aportar esa suma de dinero y para ello se optó por realizar ciertas actividades más el ingreso de los servicios que ofrece el Club y así se pudieron subsanar muchas de esas deudas.

Por otro lado, cuando el restaurante comenzó a funcionar se convirtió en una preocupación para don Alberto, puesto que como presidente de la junta directiva

todos los domingos desde la 8 de la mañana debía estar presente para mirar que solución dar. Como se nombró anteriormente, sostener el Club ha sido muy difícil pero hoy gracias a su nueva gerente Alba Yulieth se ha dado un respiro y don Alberto la admira mucho por la labor que ha desempeñado durante estos 5 años que ha hecho parte del Club.

Otra crisis que tuvo que afrontar el Club sucedió en el año 2015 generada de una deuda con la DIAN, en cuanto a impuestos, por su parte los socios del club tuvieron que hacer una recapitalización, aportando cada uno \$500.000 y pagar la deuda porque era tal la situación que dicha entidad amenazo con embargar, pagaban o se olvidaban del Club y tenían que cerrar, fue un momento donde estuvieron contra las cuerdas pero los socios fueron muy conscientes y en su mayoría pagaron la cuota a tiempo y se logró saldar la deuda. Siendo una situación muy difícil que aun Alba Yulieth no se explica puesto que todo negocio tiene meses buenos y meses malos y para el caso del Club en los meses buenos las ventas aumentaban considerablemente, es por ello por lo que la gerente se pregunta que sucedía en la empresa para aquel entonces, ¿por qué no era rentable? y no se podía trabajar ¿por qué mantenían hasta el cuello? y le debían a tantas personas.

Por su parte, también considera que no puede lanzar juicios de valor, ni juzgar, es así como manifiesta desde su punto de vista que uno de los problemas del Club era la desorganización y que había unas prioridades que realmente no lo eran.

Así pues, para encaminar el Club hacia nuevos horizontes la junta directiva buscaba contratar una persona con un perfil profesional relacionado al área de administración es así como tomaron la decisión de contratar a Alba Yulieth Rodríguez, la cual es una persona que estudio Administración de Empresas en la Universidad del Valle sede Caicedonia, se graduó en el año 2012 y en ese mismo año se le presento una oportunidad laboral muy buena, ante lo cual se fue a trabajar primero a Cali y

después a Bogotá y regreso a dicho municipio en el 2015, iniciando sus labores en el Club en el año 2016.

El primer mes de estar laborando se sentía preocupada y llegó a pensar que no iba a ser capaz porque había muchas deudas, entre esas se le debía a proveedores, ella entro a trabajar en el mes de junio y se debían facturas desde enero y no había dinero disponible para cubrir dichas responsabilidades, la caja estaba en ceros, por lo tanto, ella como gerente tenía que dar la cara y decirle a quienes se debía que no había forma de pagar.

Alba Yulieth llegaba a su casa y se ponía a pensar que iba hacer, pero afortunadamente entro una temporada muy buena en el Club que son las vacaciones de mitad de año que abarcan los meses de mediados de junio y agosto donde dicho sitio tiene gran afluencia de gente, fue así como ingresaron muy buenos recursos y al final de esos dos meses quedo con una suma de \$20.000.000 y lo que hizo fue pagar todas esas cuentas antiguas y así sentirse tranquila.

De esta manera se logró llegar a la normalidad con el cumplimiento de pago de los proveedores, pagar las quincenas de los empleados a tiempo, y demás responsabilidades económicas que tenían pendientes.

Alba Yulieth considera que administrar el Club es un poco complicado y ha sido realmente un reto profesional y personal porque cuando lo recibió estaba en unas condiciones que la aterraron, puesto que había muchas deudas, desorganización en cuanto a la parte administrativa, tampoco había una jerarquía y que el gerente tuviera la figura de la persona que encabeza la organización, en el Club todos hacían de todo, “era una recocha” (E2).

Ante todo, Alba Yulieth cree que lo que le ha servido para hacer tantas cosas es que es muy organizada y que sabe separar las tareas, tiene empatía con los compañeros de trabajo y una buena relación, pero todos saben que ella es la

gerente y la cabeza de la empresa y existe esa diferenciación. En cuanto al ambiente laboral es muy bueno, se hacen integraciones, pero de igual forma saben que deben de cumplir sus obligaciones en el trabajo. También resalta la importancia de ser responsable, tener claros los objetivos y una visión, así como hacer proyectos y el estar gestionando, pues considera que se puede tener muchas cosas, pero sí no se trabaja en pro de ellas nunca se va a hacer nada, y aprender a priorizar puesto que hay situaciones que dan espera a futuro y otras que no. (E2).

Por su parte, Alba Yulieth manifiesta que dentro de la empresa la parte que más le gusta es la operativa, pues estar detrás de un computador no es lo que le agrada, “puesto que cuando se está en la universidad se cree que administrar una empresa es estar en un escritorio, dar órdenes y en la tarde recibir los reportes de que se hizo en el día e irse, pero realmente no es así porque cuando se llega a una empresa la que sea, el trabajo y la realidad es muy diferente, pues considera que las personas se tienen que involucrar, empaparse de todo lo que se debe de hacer” (E2).

Por otra parte, debido a la pandemia por COVID- 19 que se afronta actualmente, la misma los ha limitado en gran medida, puesto que tenían una tendencia creciente, con unos buenos resultados, pero como todo está paralizado con esta situación tan compleja se vieron afectados nuevamente puesto que fueron prácticamente seis meses de cierre. Para el día en que se llevó a cabo la entrevista, el Club solo contaba con las cuotas que pagan los socios y lo poco o mucho que hacia el lago de pesca porque el mercado del Club de Campo y Pesca no está en Caicedonia, sino en los visitantes que vienen de otros municipios y departamentos, en ese momento tenían unas autorizaciones en las cuales podían abrir el restaurante y atender el público, pero al momento de hacer ensayos y en cuanto a números el resultado no fue positivo, lo cual implica que el Club se viera estancado por un tiempo mientras se iniciaba la reactivación económica.

A pesar de que los socios de Club siguieron pagando su cuota mensual, tuvieron que disminuir la nómina al máximo y en dicho momento solo contaban con dos vigilantes y la gerente, prescindiendo del personal con la intención de que cuando se pudiese abrir con normalidad se llamarían de nuevo para que continuasen con su cargo específico.

La pandemia impactó negativamente la economía del Club como a la mayoría de las empresas, porque hasta la fecha de la entrevista (08 de agosto 2020) no se contaba con ingresos, no había visitantes, prácticamente todo se encontraba paralizado incluyendo los planes que tenían, se encontraban estancados pero la otra cara de moneda es que su gerente Alba Yulieth estaba buscando la forma de reinventarse en la manera de operar, se dieron cuenta que podían hacer las cosas de una forma diferente y obtener los mismos resultados, así que comenzaron a ser más recursivos y ver oportunidades de mejora para reorganizarse.

Como resultado de ello se dieron cuenta que no es tan importante tener un empleado en la entrada encargado de vender las manillas y de direccionar a los visitantes a las diferentes áreas porque cuenta con más personal en dichas áreas. que también pueden vender las manillas, llegando así a la conclusión de que esas personas pueden ser más productivas en otros lugares que requieran de más atención.

Este tiempo de cierre temporal ha ayudado a Alba Yulieth (Gerente) a reconstruir y reorganizar sus ideas, objetivos, estrategias mirando que servicio o plus va a brindar para que la gente continúe visitando el Club, puesto que sabe que esta situación no va a durar para siempre, sino que ya está pensando en el día que abra de nuevo las puertas del Club, de que las cosas sean diferentes y mostrar una nueva cara para que otra vez pueda atraer a las personas hacia la empresa, sabe que no va a ser un camino fácil pero que hay oportunidades por ahí escondidas que tiene que desglosar para superar esta difícil situación.

Para brindar un poco de actualidad acerca de la situación que atraviesa el Club a causa de la pandemia por COVID-19, se recopiló información por parte de la gerente, donde la misma describe que actualmente, el Club de Campo y Pesca solo abre sus puertas los fines de semana desde el mes de Agosto de 2020 con una capacidad del 30% de lo que habitualmente se manejaba, cumpliendo con los requisitos que le exigían como el implemento de los protocolos de bioseguridad, control de aforo y entrada de visitantes.

Por su parte, las operaciones normales iniciaron en el mes de febrero del 2021, en cuanto a la piscina, esta solo funciona los fines de semana pero que al parecer no resulta viable puesto que por temas de aforo, los costos no compensan con los ingresos, ya que los protocolos aprobados por la secretaria de salud departamental, ordenan que solo ingresen a la piscina 2 o 3 personas y para ello la misma debe pasar un proceso de mantenimiento como si estuviese en temporada normal, en cuanto a los químicos para dicho tratamiento los precios se elevaron, siendo este proceso mucho más costoso. Situación que se ha tornado difícil y no se ha podido llegar a lo que era por limitaciones de aforo y toques de queda, pero afortunadamente la empresa se ha podido sostener y poco a poco se han superado las limitaciones que se presentaron con la pandemia y saben que aún se tienen retos por delante y se deben solucionar aun muchos inconvenientes.

Por otra parte, en cuanto a los momentos de crisis en la empresa CafexCoop S.A, está en el año 2012 atravesó por una fuerte crisis financiera y no había credibilidad en la misma, ante lo cual se pensaba que había sido una inversión perdida iniciar con dicho proyecto, esta crisis se dio dado que la empresa compra de contado y vende a crédito, lo cual no fue bien equilibrado y su cartera se fue al suelo en aquel entonces.

Para este momento la doctora Eugenia Balanta se posiciono como la gerente general de la compañía, con el firme objetivo de que la misma no cerrara sus puertas.

La Doctora Eugenia Balanta, nació en el año de 1972 en Cali Valle del Cauca, es estadista de profesión de la Universidad del Valle con un MBA “Master of Business Administración o maestría en administración de empresas”, de la Universidad Icesi. Miembro de una familia que nunca tuvo nexos con el café, pero si con el campo, su abuela toda la vida fue campesina, y fue quien le inculco el amor por la tierra y por la montaña, y fue ese hecho lo que la llevo a identificarse rápidamente con el sector cafetero.

Eugenia Balanta es una mujer que cree firmemente en el liderazgo enfocado al desarrollo de las personas, no cree en liderazgo jerárquico e impositivo, la Doctora Eugenia es una mujer que llego a CafexCoop por mérito propio, su primer empleo fue como mensajera antes de iniciar sus estudios universitarios, una vez ingreso a la Universidad del Valle se desempeñó como monitoria de varias dependencias y culminando sus estudios profesionales, laboro como secretaria en una constructora y luego como asistente de gerencia, fue de esta manera como llego al gremio cafetero en el cargo de secretaria de dirección del área de apoyos administrativos y servicios de auditoria en la central de cooperativas agrarias, fue este cargo lo que movió sus fibras de enfoque social y a su vez lo que despertó en ella ese interés por los caficultores, fue escalando hasta que se posiciono como gerente de CafexCoop. La doctora Eugenia Balanta expresa: “Estoy muy contenta de poder estar en el gremio cafetero porque me ha enseñado muchísimos valores”. (E3), lo cual es un aspecto de resaltar en cuanto al amor que la gerente tiene por su labor.

CafexCoop S.A, siendo dirigida por Eugenia Balanta planteo como estrategia para superar la crisis, fortalecer el capital de trabajo de la empresa lo cual se llevó a cabo

con la modernización de un activo, como también se incursiono en la diversificación de productos y servicios y el fortalecimiento de negocios directos con los productores, para así obtener mayores exportaciones. Y otra estrategia que se utilizo fue mejorar los tiempos de cobranza, se modificaron los plazos con el objetivo de mejorar los ingresos de la organización.

Desde esta crisis CafexCoop no ha tenido otras situaciones tan fuertes que puedan ser catalogadas como crisis, sin embargo, sí ha atravesado por fuertes cambios los cuales van muy conectados con variables del entorno, cómo por ejemplo la transformación de la cultura organizacional y más en empresas que están situadas o que nacieron en municipios tan pequeños, como por ejemplo el choque de culturas que existe en aspectos como la edad, las costumbres y la experiencia de aquellas personas que nacieron y crecieron en otra época y que llevan muchos años laborando en la empresa, con la llegada de nuevas personas, más jóvenes con otra forma de ver el mundo, y maneras de accionar diferentes, esto puede ser una bomba de tiempo en cualquier organización, y obliga a la misma a repensar su rumbo, puesto que eso influye fuertemente en su proyección.

Por lo tanto, CafexCoop desde su gerencia todo el tiempo está planteando nuevas estrategias con el objetivo de crear un ambiente de bienestar para todos sus colaboradores, para lograr que estos sientan la empresa como su hogar y como un canal directo al cumplimiento de sus metas de vida, que se sientan a gusto de laborar allí.

Sin embargo, la doctora Eugenia expresa que estos cambios no deben ser vistos necesariamente como una crisis, pero si como un reto constante, que reivindica las costumbres de la empresa.

Por su parte es importante destacar que la organización nació en medio de una crisis la cual se dio en los años 80- 90 debido a la ruptura del pacto cafetero el cual se mencionó anteriormente, sin embargo, esta crisis logro convertir a CafexCoop en

un aliciente mediante el cual las personas y especialmente aquellos que trabajaban con el café se dieron cuenta que se podía resurgir y no era el fin.

CafexCoop es una organización que como todas se ha visto en la obligación de cambiar sus costumbres frente a una pandemia tan inesperada como ha sido la del COVID- 19, sin embargo, y a pesar de la afectación al sector empresarial, el café ha salvado a la misma de caer en una profunda crisis, puesto que este producto no ha parado de venderse, su producción se ha mantenido constante, primero porque la ubicación de CafexCoop se encuentra en pequeños municipios los cuales no han tenido mayor afectación a causa de la pandemia, debido al bajo índice de casos, y en cuanto a Tuluá que es donde se encuentra otra de las plantas de la compañía y que es una ciudad que se ha visto afectada a causa de la emergencia sanitaria en el departamento del Valle del Cauca, la planta no se ha visto en la obligación de cerrar, esto también gracias a que ha sido una compañía responsable en cuanto a los protocolos de bioseguridad. El impacto tampoco ha afectado en gran medida las exportaciones, puesto que es un producto que tiene mucho aseguramiento en sus puntos críticos.

Lo único de destacar que ha tenido afectación en la organización de un 20% es la oficina comercial, puesto que las ventas no se hacen de la misma forma, en su gran mayoría presenciales, sin embargo, el proceso de adaptación ha sido todo un éxito, y que se ha sabido sobrellevar de la mejor manera.

Conforme a lo descrito con anterioridad, se logran identificar semejanzas latentes en cuanto a los momentos de crisis por los cuales atraviesan ambas organizaciones como por ejemplo los errores estratégicos, tanto el Club de Campo y Pesca como CafexCoop S.A. han tomado decisiones que no han sido las mejores para el bienestar de la organización y su personal, sin embargo, es de destacar que estas situaciones han sido afrontadas gracias al gran liderazgo y visión estratégica de sus

gerentes, destacando especialmente el trabajo en equipo y compromiso con las organizaciones.

Los problemas económicos también son un factor que en ambas se ha visto muy marcado, y sobre todo resaltar que en las dos cuando estos problemas se han generado la dirección que las mismas tenían en aquel entonces decide rendirse y tomar la decisión más fácil que es pensar en cerrar la empresa, pero para fortuna de las organizaciones se ha contado con personas capacitadas como es el caso del Club en cabeza de Alba Yulieth Rodríguez y de CafexCoop con la Doctora Eugenia Balanta, dos mujeres capacitadas para afrontar retos difíciles en las organizaciones que lideran, siempre teniendo en cuenta que los retos o los cambios traen consigo oportunidades mejores.

En cuanto al impacto de la pandemia por COVID-19, se evidencia que en ambas organizaciones se han visto cambios, pero allí se encuentra una diferencia y es que en el Club de Campo y Pesca, dicho impacto fue más fuerte, puesto que llevo a la organización hacia una reorientación de funciones, mientras que en CafexCoop, dado que el café es un producto tan posicionado como lo expresa su gerente, los cambios solo se vieron en aspectos como las ventas que pasaron de ser presenciales a virtuales, pero en otros procesos no se vio afectación significativa.

De la misma manera las variables del entorno y momentos difíciles por los que ha atravesado el país han impactado en ambas organizaciones, no a manera de crisis fuertes sino más bien como cambios que han motivado a las mismas a mejorar para lograr el éxito y ser más competitivas.

7.2.3 Aporte económico y social que realizan las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, a la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca (Caicedonia y Sevilla).

Con respecto al aporte económico y social que el Club de Campo y Pesca hace a Caicedonia y CafexCoop. S.A. a Sevilla y los demás lugares a donde se ha expandido, se destaca que por su parte el Club, en la actualidad presta los servicios de restaurante, fonda-bar (ver ilustración 25), pesca deportiva (ver ilustración 26), piscina (ver ilustración 27) y alquiler de salones para la realización de diferentes eventos (ver ilustración 28), ofreciendo un portafolio más amplio a la ciudadanía, sin embargo, en este momento los dos pilares más fuertes del Club son el restaurante y el lago, en cuanto al restaurante su impacto está en diferentes municipios del Valle del Cauca tales como Sevilla, Zarzal y Tuluá, en el departamento del Quindío la ciudad de Armenia y en Risaralda su capital Pereira, siendo de estas zonas la mayoría de sus visitantes.

En cuanto al público del lago este es más específico puesto que no cualquier persona puede ser un pescador de alto nivel o dedicarse a una actividad deportiva que requiere una inversión económica, comenzando por los implementos deportivos que se deben utilizar, más los costos del pescado que varían según el tamaño del mismo y esto restringe mucho el ingreso al lago, ya a las personas les da temor atrapar un pez de tamaño considerable y que su dinero no alcance para costearlo.

Ilustración 25: Restaurante, Fonda-Bar.



Fuente: página de Facebook Club de Campo y Pesca.

Ilustración 26: Lago de Pesca Deportiva.



Fuente: página de Facebook Club de Campo y Pesca.

Ilustración 27: Piscina.



Fuente: página de Facebook del Club de Campo y Pesca.

Ilustración 28: Salón de eventos.



Fuente: Propia (tomada por las autoras del presente trabajo).

El club de Campo y Pesca es una empresa que tiene como misión

Ofrecer bienestar, deporte y recreación en un ambiente familiar, rodeado de naturaleza, cortesía, amabilidad, disposición, respeto, responsabilidad , compromiso y vocación de servicio, donde nuestro cliente es la razón de ser del negocio y nuestros colaboradores nuestro mayor activo, cumplimos nuestra labor social siendo responsables con el medio ambiente y la conservación de valores culturales y tradiciones de la región con altos niveles de calidad y competitividad, generando valor para comunidad y nuestros accionistas. (E2: Alba Yulieth Rodríguez).

Hay algo que tiene muy claro la junta directiva del Club de Campo y Pesca y su gerente Alba Yulieth y es que quieren “ser la identidad de Caicedonia”, que cuando hablen de dicho municipio la gente piense en el Club por el trabajo que se ha hecho, así mismo, buscan trabajar por el bienestar de los empleados y cuidar del medio ambiente, por ello en estos momentos se está haciendo una campaña en Facebook que está muy ligada a los espacios y han ido personas expertas en avistamiento de aves (ver ilustración 29), a tomar fotos que están expuestas en la página del Club, con el fin de llamar la atención de las personas y que vean que en Caicedonia hay más ofertas y diferentes cosas por mostrar.

Ilustración 29: Avistamiento de aves.





Fuente: página de Facebook Club de Campo y Pesca.

También están trabajando fuertemente porque quieren que el Club sea un sitio donde sus visitantes encuentre de todo y que no haya necesidad de ir a buscar a otro lugar, por ello quieren mejorar la piscina, la fonda, el restaurante entre otras cosas e innovar en cuanto a la oferta, sobre todo en los productos para poder cumplir con la misión, dando un paso a la vez, pues la pandemia retraso muchos planes que se tenían.

En cuanto a la visión

En el año 2024 el Club de Campo y Pesca de Caicedonia será una empresa reconocida a nivel regional por ser sostenible, organizada y de alta calidad, su modelo de negocio es altamente rentable gracias al acople de sus propuestas de valor con las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y la competitividad de su fuerza laboral que mediante equipos de trabajo de alto desempeño, empoderados, en el marco de un clima de trabajo altamente gratificante, ha logrado mejorar e innovador en procesos, productos y servicios de alta calidad. Así mismo cuenta con sistemas de retroalimentación y mecanismo de control y seguimiento que hacen posible la prevención, la

corrección y la mejora continua acercándose cada vez a niveles de excelencia.
(E2: Alba Yulieth Rodríguez).

Con relación a la visión lo que se ha hecho es algo muy interesante que dijo don Alberto Osorio y es que el lago es un atractivo diferente a los existentes en Colombia, con unas cachamas que pueden llegar a pesar hasta 80 libras, son muy grandes y se encuentran en muy pocos lagos y es allí donde el nombre del Club de Campo y Pesca resuena entre el gremio de los pescadores cuando buscan ir a pescar a un lago que sea un reto. (ver ilustración 30).

Ilustración 30: Pesca Deportiva.





Fuente: pagina de Facebook del Club de Campo y Pesca.

Es así como en el Club con la administración anterior comenzó a desarrollar unas actividades desde aproximadamente unos siete años, donde hacen torneos de pesca y esto hace que asistan muchas personas de todas partes a pescar, vienen de Bucaramanga, Medellín, Huila, Villavicencio, siendo una actividad que está más generalizada en todo lado y de hecho algunas personas que realizan torneos en el Valle van a comprar los pescados del Club para meterlos a otros lagos. Sin embargo, el Club es lugar recomendado por todo el mundo ya que consideran que el lago es diferente a los demás.

Antes de la pandemia, el Club estaba haciendo unas proyecciones y unas inversiones para buscar normalizar y normatizar, con el fin de cumplir con unos requisitos para postularse a muchos proyectos como, por ejemplo, tener el registro

nacional de turismo ya que en el Club se quieren construir cabañas y en una cancha desocupada hacer otras zonas de juegos, como también se pretende explorar en la parte de alojamiento que puede ser muy rentable. Por el momento las ideas están ahí, porque aún no se sabe que va a suceder y es claro que la pandemia no durará toda la vida y en algún momento todo tiene que volver a la normalidad.

Por otra parte, el Club de Campo y Pesca, se caracteriza por ser un referente dentro del municipio de Caicedonia, siendo una de las empresas más antiguas con 64 años de trayectoria y a consideración de su gerente “si se le pregunta a cualquier persona en Caicedonia todo el mundo conoce el Club” (E2), puesto que como ya se dijo con anterioridad fue el primer centro de recreación en el municipio antes del Parque Recreacional, y a consideración de don Alberto Osorio es la carta de presentación de Caicedonia y si algún día cerrara sus puertas el municipio quedaría muy vacío en la parte turística.

A nivel regional también es reconocido por ser un sitio agradable para compartir y sobre todo para disfrutar de un día de pesca en el lago por “los famosos animales que en muy pocos lagos en Colombia existen” (E2).

Además el Club de Campo y Pesca contribuye al desarrollo económico del municipio porque consideran que es un gancho debido a que muchos visitantes del club después de almorzar preguntan ¿qué otros sitios hay en Caicedonia para conocer? y sin dudarlo ellos los redirigen a los diferentes lugares emblemáticos que existen por ejemplo los establecimientos comerciales donde venden café, referenciando que es un producto de muy buena calidad, producido en el municipio y que tiene premio y reconocimiento Nacional, así mismo hacen énfasis en un local donde venden artesanías en la esquina del parque principal o plaza del Carmen, donde venden galletas de café, granos de café tostado y recuerdos; todo esto lo hacen con el fin de que los visitantes se enamoren más el municipio y sigan consumiendo para activar la economía y no solo que vayan al Club, sino que se den una vuelta por el

municipio porque hay más lugares para conocer como por ejemplo: el Jardín de Maria, el mirador, la congregación de Montegrande, entre otras.

Por su parte en la actualidad el Club está vinculado en un proyecto con la Cámara de Comercio de Sevilla- Caicedonia, la Cámara de Comercio de Armenia y de Cartago, en alianza con una ONG de Suiza que está invirtiendo en la zona cordillerana que incluye los municipios de Génova, Pijao, Buenavista, Córdoba, Sevilla y Caicedonia, donde están haciendo una ruta de sectorización para atraer turistas suizos a la región, y que los mismos inviertan y gasten en los diferentes establecimientos que existen dentro de la ruta, tales como restaurantes, cafés, alojamiento, camping, glamping, hoteles, fincas, lagos de pescas, y otras actividades.

El Club de Campo y Pesca, en algún momento tuvo unas alianzas con las cajas de compensación pero realmente no era muy rentable, entonces por esa razón los convenios se suspendieron, ellos anualmente para el mes de diciembre tienen una actividad que se desarrolla con coprocenva y con Credi café que son dos cooperativas que cada año confían en el Club para firmar un contrato donde se les da a los socios por parte de esas cooperativas un bono por \$56.000 para pescar, almorzar, o disfrutar de la piscina en el Club.

Por otra parte, cabe destacar que algunos de los socios si han participado en política, pero el nombre como tal del Club nunca aparece, ellos lo han hecho a nombre propio como don Alberto que fue concejal, hubo otros socios que se postularon a la alcaldía hace algunos años como José Emilio Yepes, y Jair Mejía, pero el Club nunca ha estado en la política.

En otro sentido, el tema de la política tributaria es algo complejo porque cada que sube como por ejemplo el IVA que paso del 16% al 19% saben que es un 3% que aumenta y surge la incertidumbre de que hacer para poder cumplir con las obligaciones tributarias y no afectar tanto al público.

Por su parte, el Club siempre ha contribuido en el desarrollo de las quermeses que hacen las tres iglesias del pueblo, también en la fundación superar y de hecho cuando alguien va en solicitud de ayuda económica como la defensa civil y la cárcel, el Club siempre se involucra, si es en efectivo se hace alguna colaboración o si hacen otro tipo de actividades como las quermeses en donde venden comidas hace un aporte por ejemplo de unos 50 tamales, empanadas o con lo que ellos soliciten.

Está también es una empresa que aporta de manera positiva al medio ambiente, por ejemplo desde hace dos años más o menos con el docente de la Universidad del Valle Francisco Piedrahita, quien a su vez es socio del Club se comenzó a tomar conciencia y hacer énfasis sobre la necesidad de reciclar, de reutilizar, de seleccionar los residuos, por su parte el Club ya cuenta con los famosos puntos ecológicos en donde se hace la separación de los residuos según las reglamentaciones, también en la parte del restaurante se cuenta con una especie de granja pequeña dónde hay gallinas, pavos, pascos, gansos, conejos, gatos y perros y tratan de aprovechar desperdicios del restaurante para alimentar a dichos animales.

El proyecto del Club inicialmente se hizo a cuatro o cinco años máximo y a los cinco años vieron que había mucho pescado y no quisieron vaciar el lago, así que decidieron dejarlo hasta el año 2021 y por ende el lago esta sin vaciar desde el año 1995, antes lo vaciaban y lo limpiaban pero ahora con la colaboración del docente Francisco Piedrahita, se está haciendo un experimento que consiste en unas plantas acuáticas, lo que hacen ellas es filtrar todos los desperdicios, las heces fecales de los peces, que esto en volumen afecta el agua y las condiciones mismas en las que ellos viven, puesto que hacer un vaciado en el lago es demasiado costoso y dispendioso entonces están buscando alternativas de que con esas plantas puedan hacer ese proceso y sea más eficiente, más amigable con el medio ambiente, porque el reubicar todos esos lodos implica una contaminación enorme, matar muchos animales, siendo negativo para el medio ambiente, en cambio con

esas plantas se hace un proceso normal, natural porque están haciendo su función y no se está causando otro daño.

Por otro lado, con la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca) se hizo una siembra de árboles, y por iniciativa propia también sembraron otros en la parte de arriba donde hay un terreno que esta desocupado y se plantaron naranjas, mandarinas, limones, plátanos, y aguacates, buscando que estos frutos puedan ser utilizados en el restaurante, aprovechando la fertilidad de sus tierras.

El Club a medida que se ha ido expandiendo ha tenido que ir ampliando su planta de personal, en este momento ellos operan con 11 empleados fijos y con más o menos 25 personas adicionales que son temporales de fin de semana distribuidos de la siguiente manera, 8 en la cocina, 7 meseros, 2 en la fonda, 2 personas en el ingreso del kiosco, 1 adicional en el área de aseo, 1 en la portería, otra en el parqueadero. Cierta personal es requerido para atender la demanda de los fines de semana más el personal fijo con el que cuenta.

Es así como su gerente Alba Julieth a futuro ve al Club de Campo y Pesca como el centro vacacional y recreativo de gran impacto en la región, aprovechando de esta forma las condiciones del clima de Caicedonia y su ubicación en una zona rural, tranquila donde se puede respirar aire puro, hacer avistamiento de aves siendo una nueva área que se está explorando, gracias a todas estas ideas se le dará otra imagen y proyección al Club que lo ayudará a crecer y atender a más público y materializar dichos proyectos.

Con respecto a la empresa CafexCoop S.A, esta es una compañía con un propósito que va más allá del café, puesto que la misma busca construir alianzas para generar bienestar social, y en cuanto a la misión esta se encuentra un poco más ligada a ofrecer productos y servicios con un alto valor diferencial donde la excelencia prima en todos los procesos que se llevan a cabo desde principio a fin.

La visión, la cual estaba planteada hasta el año 2022 y que se encontraba encaminada a ser el mejor aliado estratégico para construir negocios de café, ha cambiado debido al impacto de la pandemia, puesto que la gerencia de CafexCoop se siente en la necesidad de reorientar su visión, no enfocándola solo al café sino a algo mucho más grande aprovechando la oportunidad de que CafexCoop es una empresa que sabe mucho del tema del café y se ha identificado que los productores no tienen mucho conocimiento, por lo tanto, pretende lograr que los mismos sean más conscientes y puedan aprovechar mejor las oportunidades que brinda este negocio.

La empresa se destaca por ser seria y responsable con sus equipos de trabajo, esto dado a que es un generador de empleo digno directo, el cual es de suma importancia puesto que no se tienen contrataciones de corto tiempo excepto para campañas publicitarias, en general las oportunidades de empleo que brinda CafexCoop, son de empleo fijo y directo con la compañía con contrato a término indefinido, puesto que en la empresa se confía en las capacidades y en el compromiso de los colaboradores, lo cual permite a los mismos proyectar sus expectativas de vida. Este es uno de los principales impactos de la empresa en la región.

Otro de los aportes de CafexCoop es en cuanto al cumplimiento de los deberes como empresa, con el municipio ya que es un gran aliado en cuanto al impuesto sobre las ventas, el cual es un ingreso fijo para los municipios donde está ubicada la compañía.

La misma por su parte se considera como una empresa muy responsable con el entorno, cuenta con la normatividad para emisión al medio ambiente, y al trabajar con un producto que no lo afecta, no genera impacto negativo en su entorno.

En cuanto al impacto económico en los municipios que hacen parte del corredor turístico del Paisaje Cultural Cafetero (PCC):

El cual está conformado por ciertas zonas cafeteras de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, ubicadas en las estribaciones Central y Occidental de la cordillera de los Andes. Esta región ha sido tradicionalmente reconocida a nivel nacional e internacional como el Eje Cafetero y, más recientemente, como la Ruta del Café, o corredor turístico del PCC, a raíz de una campaña que busca promocionar a la zona a nivel nacional e internacional. (Paisaje Cultural Cafetero, 2011).

Tiende a ser positivo, puesto que la compañía acostumbra a recorrer con sus aliados las fincas en donde es cultivado el café, y a su vez se visitan los municipios cercanos a las mismas, lo cual genera ganancia tanto para el sector hotelero, como para el sector emprendedor- artesano. CafexCoop es una organización que como se ha planteado con anterioridad tiene gran responsabilidad con su entorno, en especial con el desarrollo humano del mismo.

La empresa con base en el diseño de los cargos es equitativa acerca de los esfuerzos que se requieren en cada perfil, sin embargo, vela por ser igualitaria en cuanto a género, puesto que la mitad de la compañía son hombres y la otra mitad son madres cabeza de familia, y trabaja fuertemente en evitar la discriminación.

Su modelo de gestión está basado en la norma ISO 9001, en la cual se documenta el proceso de selección de la compañía, a este en su última versión se le incluyó la certificación en seguridad física internacional con el fin de que los empleados no estén expuestos a riesgo psicosocial dado el proceso de exportación que lleva a cabo la empresa, por lo tanto se hace un estudio detallado del proceso del perfil psicosocial, y como se expresó con anterioridad cada cargo está diseñado especialmente para buscar los perfiles idóneos que necesite el mismo.

De la misma manera CafexCoop motiva a su personal mediante reconocimientos económicos por bonos de productividad, y adicionalmente se invierte en gran

medida en capacitación, y en búsqueda de herramientas para el liderazgo transformacional.

Con lo cual se busca que los colaboradores lideren su propia vida y que eso les permita aportar de manera más libre en la compañía.

Es importante mencionar que CafexCoop es una empresa que como se ha reiterado con anterioridad cree en un modelo de liderazgo muy cercano a las personas, lo cual hace que la resolución de conflictos sea directa con la gerencia, por medio del dialogo, en el cual se exponen las partes, y se lleva a cabo un proceso receptivo de las inquietudes y problemas laborales, sin embargo en CafexCoop no se evidencian seguidamente conflictos interpersonales, puesto que se lleva a cabo mucho acompañamiento psicológico y se presta atención continua a cada uno de los colaboradores que son el motor de la organización.

Sin embargo, también es importante destacar los aportes que la compañía hace a la comunidad por ejemplo en cuanto a donaciones en especie, como es el caso para los hogares de paso Claret, los cuales son hogares para mujeres que han sido vulneradas y que viven allí con sus hijos.

También aporta donaciones a la casa de cultura de Sevilla para los programas relacionados con la niñez. Algo que también apoya CafexCoop es a los diferentes festivales que se llevan a cabo en los municipios donde la misma interviene, como lo son el festival Mono Núñez, el festival bandola, el festival de música andina del Queremal. Desde la gerencia de CafexCoop se brinda gran apoyo a todos los aspectos relacionados con la cultura, puesto que es considerada como un factor fundamental para no perder la esencia y el tradicionalismo.

La historia de CafexCoop S.A, es el vivo ejemplo de que cuando se pone esfuerzo en los sueños, estos se logran y llegan a ser muy exitosos, una compañía que siempre ha visto el lado positivo de todo lo que le sucede, así sean obstáculos, estos

jamás han sido vistos como crisis sino por el contrario, como nuevas oportunidades de aprender y de mejorar.

Una empresa de resaltar debido a su alto compromiso social con la región que la vio nacer y volverse exitosa, con un equipo de trabajo formado en valores, calidad, pero sobre todo con amor por lo que se hace y con un ideal muy fijo de dejar a Colombia por lo alto en todos los temas relacionados con el café.

De esta manera conociendo acerca del aporte económico y social que las empresas Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, hacen a la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca específicamente a los municipios de Caicedonia y Sevilla, se resaltan semejanzas muy marcadas como por ejemplo el fomento turístico y económico de los municipios y el gran beneficio que brindan a los negocios de ambas localidades, referenciándolos siempre de la mejor manera y despertando la curiosidad de visitantes.

El impacto social que ambas empresas tienen en cuanto a la generación de empleo es muy importante, puesto que el mismo permite el desarrollo personal y económico de la comunidad, permitiéndoles tener una mejor calidad de vida y llevar a cabo un ciclo donde estos puedan aportar también a la economía de los municipios.

El cuidado del medio ambiente también se convierte en un factor a destacar, puesto que ambas organizaciones objeto de estudio tienen un gran compromiso con el mismo y aportan desde su capacidad a que este sea preservado de la mejor manera.

Para finalizar este apartado es pertinente reconocer la labor de ambas organizaciones en la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca, pues dedicación y esfuerzos orientados al éxito, dejan el nombre de los municipios de Caicedonia y Sevilla en alto, demostrando que si se puede crear empresa en la región y se puede soñar en grande.

8. CONCLUSIONES

Con base en lo anteriormente expuesto se destaca la importancia de conocer en primera instancia acerca del contexto histórico donde se encuentran ubicadas las empresas objeto de estudio que para el caso del presente trabajo son los municipios de Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca, dos lugares tan cercanos en cuanto a ubicación, pero a su vez tan diferentes en aspectos de cultura e idiosincrasia y como los sucesos por los que ambos municipios han atravesado desde su fundación hasta la actualidad, han influido en la creación de las empresas estudiadas.

Con respecto a los inicios de las organizaciones Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A, resulta interesante resaltar que ambas empresas se crearon con objetivos organizacionales totalmente diferentes, puesto que como se describió con anterioridad el Club se creó como un lugar de esparcimiento y con el pasar del tiempo y dadas las circunstancias que se presentaron se fue adaptando hasta convertirse en empresa abierta al público, mientras que CafexCoop siempre desde un inicio tuvo presente que quería ser una gran compañía, por lo tanto esto brinda una visión distinta acerca de la constitución de empresas, puesto que uno crearía que las organizaciones siempre se crean con objetivos empresariales claros y que por ello se convierten en exitosas, sin embargo la diferencia que se encuentra en las historias del Club y CafexCoop, dan cuenta de que la visión de las organizaciones no siempre es la misma, sino que estas se adaptan a los requerimientos de su entorno y se vuelven resilientes en cuestiones de estrategias y permanencia.

De igual manera en cuanto a la evolución y desarrollo de las organizaciones Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A a través de los años, se destaca el empuje de sus fundadores, reconociendo la ardua labor realizada para conducir al éxito a las empresas, como también resaltar el papel que juega el administrador en el ámbito

empresarial y en el tiempo de vida de las organizaciones, puesto que, así como requiere de esfuerzo su creación también lo requiere su permanencia en el tiempo y su éxito en un entorno sumamente competitivo.

Por su parte, respecto a los momentos de crisis que las mismas han atravesado, se logra destacar la visión estratégica de sus gerencias las cuales están a cargo de mujeres, dado que aunque dichas situaciones han sido difíciles y han marcado cambios en el desarrollo de las empresas, siempre son vistas de manera positiva confiando firmemente en que los cambios siempre traen cosas mejores, la resiliencia de sus gerentes y personal, como también su empoderamiento, es factor fundamental para conducir constantemente al éxito a las organizaciones Club de Campo y Pesca y CafexCoop S.A.

Por último, resulta pertinente destacar el papel tan importante que juegan estas organizaciones en la región nor-oriental y sobre todo el aporte que hacen a los municipios de Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca, en temas como el impacto social, en cuanto a generación de empleo y desarrollo económico tanto de los municipios, la región y la calidad de vida de sus colaboradores, en ocasiones el aporte de estas empresas no se destaca o pasa desapercibido y es importante por ello hacer un reconocimiento al mismo.

Ahora bien, el hecho de indagar en estas organizaciones acerca de su historia empresarial, se constituye en una experiencia tanto personal como profesional muy fructífera y gratificante, dado que la perspectiva que se tiene al conocer tanto la organización, su personal, sus procesos, las situaciones por las que ha atravesado y como las mismas se sortean, permite ampliar el conocimiento acerca de la Administración de Empresas, de una manera más vivencial, llevando así a una reflexión entre teoría y practica que se convierte en insumo fundamental para nosotras como Administradoras de Empresas.

Por su parte, la historia de vida, empoderamiento y profesionalismo de las gerentes Alba Yulieth Rodríguez y Eugenia Balanta, como también la trayectoria laboral y profesional que las mismas han tenido para llegar al punto de dirigir dichas organizaciones, se convierte en ejemplo de perseverancia y de que los sueños se cumplen al mismo tiempo que se aporta de manera positiva a la sociedad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA, O. (2014). Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá. Revista de historia regional y local ISSN: 2145-132X (Vol.6, No. 12) julio – diciembre 2014.
- BETANCOURT, Carlos (2010). Historia empresarial y económica: causas del decrecimiento de la actividad económica y empresarial del municipio de Sevilla Valle del Cauca, durante el periodo 1940-1960. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle sede Caicedonia.
- BEDOYA R., Carlos F. (2013). El emprendimiento y la historia empresarial de Bogotá y Cundinamarca, 1810-1950. Un aporte al país y a las facultades de administración. En: Encuentro Internacional de Investigadores en Administración (1: 26-27, noviembre: Bogotá, Colombia). Formato para enviar. Bogotá: Universidad Externado.
- BETANCOURT, Gilberto. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. En: Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Julio-diciembre, vol.34, no. 22, p. 199-210.
- CASTRILLON. R. Carolina. (2016). Perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle: una estructuración desde la metodología EAHE. Universidad Nacional de Colombia. Bogota D.C.
- CORBELLETTA. R. Luigi. (2015). Heroes empresariales: casos de empresas del Valle y la región. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI. Cali, Colombia. ISBN 978-958-8936-03-1. Primera edición. 244 pp.

- CHURCH, Roy (1994). Historia de la empresa: contenido y estrategia. Cuadernos de estudios empresariales. University of East Anglia. Norwich. N° 253-271, Edit. Complutense, Madrid.
- CUESTA. E. Martin & NEWLAND. Carlos. (2015). Una historia empresarial argentina a través de la evolución del patrimonio y utilidades de tres compañías: Bunge y Born, Mercado Central Frutos y Garovaglio y Zorraquín (1926-1955). XI Congresso Brasileiro de História Econômica. 12 Conferência Internacional de História de Empresas.
- CUERVO, Alvaro y DIEZ, Isabel. (2003) Sobre la historia economica de la empresa, de Jesus Ma Valdaliso y Santiago Lopez. Resena de VALDALISO, Jesus y LOPEZ, Santiago. Historia Economica de la Empresa. En: Revista de Historia Industrial. Universidad de Barcelona. pp. 193-200.
- DAVILA, C. (2012). Empresariado en Colombia: Perspectiva histórica y regional. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.
- DÁVILA, Carlos. (2005). Historia empresarial y dirección estratégica: vecinos aislados con potencial de interacción. En: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. (comp.). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. p. 57-78.
- ESTEFANE, Andrés (2019). Reseña realizada a los tomos I y II de Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría T. titulados “Empresas y empresarios en la historia de Chile: (Tomo I: 1810-1930), 316 pp. y (Tomo II: 1930 – 2015) 284 pp.
- FIDELI, Roberto. (1998) La comparazione (metodología delle scienze umane). Milán. Agneli. ISBN-10:8846407458. 304 pp.

- GODLEY, Andrew y WESTALL, (1996). Citado por ROBERTS, Business History and Business Culture. Manchester: Manchester University Press,
- GUALTEROS F. Miguel A. (2010). Libro de oro del centenario de Caicedonia “el mejor vivero del mundo”. Primera edición. Imprenta Departamental. Colombia. ISBN: 978-958-44-7561-9.
- HERNANDEZ, Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- JEREMY , D. (2002). Business History and Strategic. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), Handbook of Strategy and Management (pp. 436 - 460). London: Edited SAGE Publications.
- KALMANOVITZ, Salomon. (2010). Nueva historia económica de Colombia. Bogota: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 360 pp.
- ORDONEZ, Mary. (2012) Dinámica del proceso de enseñanza en la asignatura de historia empresarial. En: FACE, Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales. Universidad de Pamplona, Colombia., vol. 3, no. 1, p. 23-32.
- OTZEN, T. & MANTEROLA C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Int. J. Morphol., 35(1):227-232.
- ROBERTS, Alan. La teoría en la historia empresarial. En: Revista Empresa y Humanismo. Enero, 2001, vol. 3, no. 1, p. 147-174.
- ROMERO. M. E. (2003). La historia empresarial. Investigación realizada por la Universidad Autónoma de México. HMex, LII:3.
- DAVILA, Carlos. A (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglo XIX-XX. Bogotá D.C. Ediciones Uniandes. Tomo I.

LONDOÑO, MOTTA. J (1996). Historia del gran Cauca. Historia regional del suroccidente colombiano. Universidad del Valle. ISSN 0122-039X.

MAZUERA, D. Y RENGIFO, L. (2014). Análisis de los elementos de comunicación organizacional que inciden en la exportación de CafexCoop S.A. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación social. Santiago de Cali, Colombia.

MEJIA. Julieth & PEÑA, Angela (2014). Cinco décadas apoyando al caficultor sevillno historia empresarial de la cooperativa de Caficultores de Sevilla “Cafisevilla”. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle sede Caicedonia.

10. WEBGRAFÍA

BIBLIOTECA DIGITAL- UNIVERSIDAD ICESI. [En Línea]. Disponible en internet. [\[https://audiovisuales.icesi.edu.co/audiovisuales/handle/123456789/27671\]](https://audiovisuales.icesi.edu.co/audiovisuales/handle/123456789/27671)

ALCALDIA DE SEVILLA VALLE DEL CAUCA, Nuestro municipio. (2019). [En Línea]. Disponible en internet. <http://www.sevilla-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

CAFÉ GINEBRAS [En Línea]. Disponible en internet. <https://www.cafeginebras.com/>

CALVO, Q, Gabriel. (2013). Historia empresarial: relación entre las empresas localizadas en Dosquebradas en las décadas 50s a 70s y su creación como entidad territorial. Maestría en gestión del desarrollo regional. Universidad Católica de Pereira. Facultad de ciencias económicas y administrativas. [En Línea]. Consultado en: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1835/1/DDMGDR6.pdf>

FINCAS TURÍSTICAS DEL QUINDIO. [En Línea]. Disponible en internet <https://www.fincasturisticasdelquindio.com/listing/caza-pesca-deportiva-caicedonia-valle-del-cauca-colombia/>

GOOGLE MAPS (En Línea). Disponible en internet. <https://www.google.com/maps/>

GOMEZ, P. Susana (20 de julio de 2020). (En Línea). Quecafe. Disponible en internet <https://quecafe.info/historia-crisis-cafetera/#comments>

LA REPUBLICA (2010). Dir. Jorge Hernández “Historia del Valle a través de 100 empresas”. Editorial el Globo S.A. [También en Línea]. Disponible en: https://issuu.com/diario_larepublica/docs/valle20100416

LA BEBIDA DEL DIABLO: HISTORIA ECONÓMICA Y POLÍTICA DEL CAFÉ EN COLOMBIA. (2011). [En Línea]. Disponible en internet. <https://www.revistacredencial.com/historia/temas/la-bebida-del-diablo-historia-economica-y-politica-del-cafe-en-colombia>

- MAZABUEL. H. Daniel F. (2016). Historia regional empresarial. Proyecto de grado, Facultad de Ciencias Administrativas y Economicas. Santiago de Cali. [En línea]. Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/80998/1/mazabuel_histroia_empresarial_2016.pdf
- PAGINA DE FACEBOOK OFICIAL DEL CLUB DE CAMPO Y PESCA. [En Línea]. Disponible en internet: <https://www.facebook.com/clubdecampoypesca>
- PAISAJE CULTURAL CAFETERO (2011). (En Línea). paisajeculturalcafetero.org. Disponible en internet <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/descripcion>
- REDACCIÓN EL TIEMPO (03 de julio de 1995). (En Línea) Sevilla Valle .Periódico el Tiempo. Disponible en internet. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-360197>
- RICARDO, Paulo. E. (2011). Apuntes de historia de desarrollo empresarial. [En Línea]. Consultado en: https://issuu.com/emiliodiego/docs/conceptos_basicos_de_hist.des.emp._febrero_07-2011
- RONCANCIO, Cristian (2016). La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Escuela de Administración de empresas. Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. Facultad seccional Chiquinquirá. [En Línea]. Consultado en: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1854/1/TGT-648.pdf>

11. ANEXOS

❖ Anexo 1: Instrumento de entrevista semiestructurada

FORMATO GUIA ENTREVISTA

Objetivo: Indagar sobre la historia empresarial de la organización. La información recolectada tiene como fin un objeto académico.

PREGUNTAS:

ORIGEN

1. ¿Quién o quiénes fundaron la empresa? Quienes la han dirigido
2. ¿En qué año se fundó?
3. ¿Qué hizo encender en usted la mecha del emprendimiento? ¿Cuándo descubrió que tenía una buena idea empresarial y como se le ocurrió?

Tener en cuenta la vida del empresario:

4. ¿En qué fecha nació usted y dónde? ¿es de familia numerosa? ¿La empresa tiene trayectoria familiar?
5. ¿Qué estudios ha realizado?
6. ¿Usted y su familia son de Caicedonia- Sevilla? (siempre han vivido aquí o vienen de otro lugar)
7. ¿Usted siempre ha vivido en Caicedonia- Sevilla o sea visto en la necesidad de movilizarse a otros lugares?

8. ¿Usted y su familia tienen alguna orientación religiosa?
9. ¿A qué se dedicaba antes de fundar la empresa? (estado civil y cómo influye esto en su vida de empresario)
10. ¿Qué habilidades o cualidades posee?
11. ¿Se dedica a una sola actividad comercial o tiene otros negocios o hobbies?
12. ¿Cómo líder de la empresa usted prefiere el trabajo creativo y técnico o el trabajo de escritorio?
13. ¿Podría darme una definición de lo que entiende por éxito?
14. Con todo lo que ha vivido y experimentado, ¿qué cree que es lo mejor de ser empresario?

-
15. ¿Cuál era la actividad económica inicial de la empresa y la actividad actual?
 16. ¿Cómo financio la empresa? ¿Cómo obtuvo el dinero para crearla?
 17. ¿Cuál era la localización de la empresa en sus inicios y en la actualidad?
 18. ¿Cuáles fueron los productos y/o servicios que inicialmente se ofertaron en la empresa y cuáles son los productos que actualmente se ofertan?

EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

19. ¿Cómo ha innovado la empresa?
20. ¿Qué cultura corporativa ha desarrollado en su empresa (Valores) ? ¿Qué motivos le llevaron a optar por esta orientación de su negocio y como lo ha conseguido?

21. ¿Qué reestructuraciones se han hecho en la empresa tanto administrativas como de infraestructura?
22. ¿Cómo se ha adaptado a los cambios tecnológicos?
23. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente la inversión que se ha hecho en esta para el desarrollo de las actividades de la empresa?
24. ¿Qué estrategias ha implementado para hacer crecer su empresa y darla a conocer?
25. ¿A qué mercado vendía y vende actualmente?
26. Al momento de crear una buena cartera de clientes, ¿qué estrategia recomienda adoptar?
27. ¿La empresa actualmente ha realizado créditos de inversión?
28. ¿Cuáles son los métodos de cobranza de la empresa? (por ejemplo, los tiempos de crédito, deudas por cobrar)
29. ¿Cómo maneja usted la incertidumbre? (lo discute con sus empleados, toma decisiones en conjunto)
30. Si volviera a empezar de cero, ¿seguiría el mismo camino o cambiaría algo que hizo?

MOMENTOS DE CRISIS

31. ¿Cuáles han sido las crisis o momentos difíciles por los que ha atravesado la organización? Principales problemas: financieros, talento humano, mercado, familiares, competencia, impuestos. Y ¿Cómo ha enfrentado la empresa estas crisis?

32. ¿Cómo ha enfrentado los momentos difíciles por los que ha pasado la economía del país (terminación del pacto cafetero, narcotráfico, aumento del dólar, la crisis de las pirámides DMG, tiempos de violencia en el país, covid-19)?
33. Si la empresa con la situación del COVID-19 ha permitido el teletrabajo, ¿Cómo ha sido dicha situación en la empresa? ¿Cómo la ha manejado?
34. ¿Qué tipo de situaciones han llevado a la empresa a reinventarse?
35. ¿Cómo se ha adaptado a los cambios a través de los años? ¿Ha sido fácil o difícil?
36. ¿Ha pensado en cerrar la empresa? ¿Por qué?

ACTUALIDAD Y APOORTE ECONOMICO Y SOCIAL A LA REGION NOR-ORIENTAL DEL VALLE DEL CAUCA

37. ¿Cuál es la proyección de la empresa? (misión, visión)
38. ¿Qué caracteriza a la empresa en el municipio y en la región?
39. ¿nuevos mercados? ¿Nuevos productos?
40. ¿Alianzas? Con otras empresas, con otros inversores, distribuidores, con el gobierno
41. ¿La empresa ha participado en campañas políticas electorales? (¿algún día se ha desempeñado como funcionario público o ha desempeñado un papel de política o le gustaría desempeñarlo?)
42. ¿Mercado externo? Exportaciones o importaciones
43. ¿Cómo aporta la empresa al desarrollo económico de la región?
44. ¿Cómo han incidido las actuales políticas tributarias en la empresa?

45. ¿Cuál es el aporte de la empresa a la sociedad? (vinculación de discapacitados, madres cabeza de familia)
46. ¿La empresa realiza campañas cívicas? (donación a fundaciones, campañas alimenticias para personas de escasos recursos etc.)
47. ¿Cómo aporta la empresa al cuidado del medio ambiente? Y ¿Qué políticas de gestión ambiental tiene la empresa?
48. ¿Cuántos empleados tenía en sus inicios y cuantos tiene en la actualidad?
49. ¿Qué métodos utilizaba en los inicios y que métodos utiliza en la actualidad para el reclutamiento y selección de personal)
50. ¿Cómo motiva al personal de la organización?
51. ¿Qué métodos de capacitación utiliza para su personal? ¿su empresa promueve el desarrollo personal y educativo con los colaboradores?
52. ¿Cómo ha dado solución a los conflictos personales que se presentan dentro de la organización?
53. Mirando al futuro, ¿dónde ve a su empresa dentro de diez y veinte años? ¿Y a usted?

❖ **Anexo 2: EAHE (Esquema de análisis del empresario desarrollado por Carlos Dávila Ladrón de Guevara)**

1. Contexto económico, político y social	• Mercado en el que actúa • Estructura Social de la que forma parte • Sistema político y económico dentro del que se desenvuelve • El Estado, las instituciones y políticas públicas que lo condicionan • Los valores y la cultura • Características geográficas del espacio en el que se desarrolla
2. Conducta económica	• Acumulación de capital • Alerta a las oportunidades • Manejo del riesgo • Manejo de la incertidumbre • Diversificación de inversiones • Innovación • Gestión de la tecnología • Manejo del crédito • Desempeño de funciones productivas, improductivas y destructivas • Gestión y organización rutinaria
3. Perfil Socioeconómico	• Lugar de Nacimiento • Nacionalidad • Clase social de los padres • Familia empresarial • Movilidad social intergeneracional • Incorporación y socialización en la actividad empresarial • Afiliación religiosa y su papel en la vida del empresario • Características distintivas de su personalidad • Movilidad geográfica • Educación

4. Relación con la política y el Estado	• Antecedentes de trayectoria política en la familia • Participación en elecciones • Financiación de campañas políticas • Desempeño de cargos públicos por nombramiento • Dirección de partidos y grupos políticos • Contratista y negocios con el Estado • Participación en asociaciones pro intereses empresariales • Participación en fundaciones • Participación en movimientos sociales, cívicos, ONG
5. Mentalidad y estilo de vida	• Papel de los negocios dentro de su vida: diligencia, dedicación al trabajo, exclusión del ocio • Ahorro, frugalidad, exclusión del despilfarro • Prudencia, moderación • Trabajo manual, disposición hacia la técnica o “trabajo de escritorio” • Papel, manejo y economía del tiempo (“el tiempo es oro”) • Uso del tiempo libre (hobbies, deportes) • Patrones de casamiento y parentesco: relación con los negocios • Papel de redes sociales en su cotidianidad y negocios (familia, parentesco, clubes sociales, amistades, grupos regionales, étnicos, religiosos, profesionales, deportivos, artísticos) • Cosmopolitismo/parroquialismo (viajes, visión internacional, imitación/admiración, patrones internacionales de vida)
6. Mentalidad, desarrollo económico, Estado y mercado	• Papel del Estado en el desarrollo económico • Papel del empresariado en el desarrollo económico • Papel de la religión en la vida económica • Violencia, conflicto armado • Responsabilidad social del empresariado (eficiencia, desarrollo sostenible, pobreza, filantropía, desigualdad, inclusividad) • Visión: corto o largo plazo ²

² DAVILA, C. (2012). Empresariado en Colombia: Perspectiva histórica y regional. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.

- ❖ Anexo 3: Observación directa a las organizaciones Club de Campo y Pesca (Caicedonia) y CafexCoop S.A. (Sevilla) Valle del Cauca.

Observación empresa Club de Campo y Pesca, Caicedonia Valle del Cauca.









Fuente: Elaboración propia

Observación directa, empresa CafexCoop S.A, Sevilla Valle del Cauca.







Fuente: Elaboración propia

❖ **Anexo 4: Matriz comparativa de sistematización de la información.**

- **Inicios y evolución-desarrollo de las empresas**

Club de Campo y Pesca	CafexCoop S.A.
- Trayectoria histórica de 64 años en el sector turístico. “El club inicio el 27 de abril de 1957” (E1: Alberto Osorio). - Pasatiempo convertido en empresa. “Un grupo de amigos decidió formar un club que lo llamaron club de caza y pesca, porque ellos salían a pescar y cada 15 días se iban a cazar venados y había mucha fauna y piscicultura en los ríos” (E1).	- Trayectoria Histórica de 21 años en el sector cafetero. “CafexCoop se fundó en junio del año 1990, fruto de la unión de las cuatro cooperativas de Caficultores del Valle del Cauca (Caficaicedonia, Cafioccidente, Caficentro y Cafisevilla)”. (E3: Eugenia Balanta) - Emprendimiento.”La cooperativa de Caficultores Cafisevilla en Cabeza de Hector Fabio Cuellar, compra la marca Café Ginebras al señor Posada

- Pujanza de sus socios. “En el año 1973 se nombró la junta directiva antes de don Alberto Osorio pertenecer a ella se compró el lote de la ubicación actual. (...) Con ayuda de Hernán Osorio que era arquitecto, hermano de don Alberto Osorio se aprovechó un lago pequeño que tenía el lote y haciendo minga entre los socios lograron construir el lago actual. (...) Todos los socios y sus familias iban a trabajar los días domingos sino tenían falla y multa y gestionaron la cuota de la Sede que fue de \$1.700.000 con cuotas extraordinarias que se recogían de vender buñuelos y empanadas e inclusive hicieron la rifa de un Willis y quermeses. (E1). - Trayectoria del empresariado y habilidades empresariales. “Yulieth es la Gerente del Club, ella tiene unas herramientas que ha adquirido en la universidad y es el conocimiento de muchas cosas, conoce de estrategias en cuanto a mercadeo, finanzas, contabilidad que sabe que puede ser	con el fin de no dejar perder la marca (...) La marca se compró pero se quedó debiendo, y se decidió pagarla en módicas cuotas. (...) Las ganas de tener una torrefactora reconocida en Colombia y vender café procesado hecho en Colombia los lleva a luchar por mantener en pie la empresa” (E3). - Pujanza de sus socios. “El tipo de liderazgo de las gerencias de las cuatro cooperativas, era un liderazgo muy empresarista y aunque ninguno tenía dinero se arriesgaron a formar la empresa realizando un préstamo con el comité de cafeteros el cual se pagaría conforme la empresa fuera generando dividendos. (...) Los gerentes de las cuatro cooperativas multiplicaron sus esfuerzos para sacar adelante a la empresa”. (E3). - Trayectoria del empresariado y habilidades empresariales. “yo soy estadista de profesión de
--	--

aporte que le ayude a la empresa a crecer y a tener mejores resultados y de hecho eso es lo que se ha visto en el club con solamente limitar gastos en alguna parte, reducir los costos en el restaurante, en la fonda” (E1). - Gerencia estratégica. “La gerente Alba Yulieth Rodríguez Ceballos es una persona con Aval profesional con conocimiento en áreas afines a la organización que contribuye al mejoramiento de los procesos del Club. (...) Se fidelizan los clientes con honestidad no prometiendo lo que no se puede cumplir y manteniendo la calidad de los productos y servicios. (...) En el club se hacen unas proyecciones que requieren inversiones importantes para cumplir con los requisitos para tener el registro nacional de turismo, porque se quiere hacer en el club un glamping con cabañas y una zona de juegos estilo aventura” (E2: Alba Yulieth Rodríguez).	la Universidad del Valle con un MBA “Master of Business Administration o maestría en administración de empresas”, de la Universidad Icesi, soy miembro de una familia que nunca tuvo nexos con el café, pero si con el campo, mi abuela toda la vida fue campesina, y fue quien me inculco el amor por el campo y por la montaña, y fue ese hecho lo que me llevo a identificarse rápidamente con el sector cafetero., soy una mujer que cree firmemente en el liderazgo enfocado al desarrollo de las personas, no creo en liderazgo jerárquico e impositivo, llegue a CafexCoop por mérito propio. (E3). - Gerencia estratégica. “CafexCoop siempre ha sido una empresa que se destaca por querer ser mejor cada día, siempre buscando fortalecer el capital de trabajo y cumplir el sueño inicial por el que se constituyó la empresa que era el de exportar café procesado hecho en Colombia” (E3).
--	--

- Sentido de pertenencia con el municipio de Caicedonia. “Esto es una deuda con Caicedonia, amor por Caicedonia sostener el club” (E1).	- Visión empresarial. “El director ejecutivo de la cooperativa de Cafisevilla Hector Fabio Cuellar siempre ha sido un hombre muy visionario, es así como con muchos esfuerzos y con esmero se logró convertir a Cafexcoop en una de las principales exportadoras de Café en Colombia. (...) Asumir retos con mercados internacionales que no conocían de café fortaleció a la empresa y le permitió dar ese primer paso que convirtió un sueño en realidad”. (E3). - Innovación. “CafexCoop es una empresa que se adapta a los requerimientos del cliente y para ello se convirtió en la primera empresa en Colombia en empacar al vacío tanto café procesado, como en grano verde (...) En cuanto a tecnología CafexCoop compro dos tostadoras industriales de origen brasilero, pensando siempre en ser
---	--

	muy competentes para el mercado de exportación y amplió su infraestructura”. (E3). - Reconocimiento de raíces campesinas. “ El primer mercado de exportación que fue Rusia fue un reto que le enseñó mucho a CafexCoop porque ellos no tenían ni idea de donde quedaba Colombia y no ni tenían idea que el café que se tomaban tostado venia de una mata, porque rusia no conoce eso, rusia es un país que produce es fertilizantes un país con mucha riqueza minero-energetica pero pues en el tema agrícola nada y nosotros somos es montaña y mucho verde y flora y fauna, culturalmente somos muy diferentes sin embargo nos dimos a la tarea de contratar quien nos pudiera capacitar a las personas en rusia para que conocieran un poco más de como apreciar el café colombiano” (E3).
--	--

- **Momentos de Crisis**

Club de Campo y Pesca	CafexCoop S.A.
- Problemas estratégicos y como se dio solución a los mismos. “Un año antes de que Yulieth iniciara como gerente en el club, se debía un dinero a la DIAN, en cuanto a impuestos por lo que los socios tuvieron que hacer una recapitalización y cada uno tuvo que aportar de \$20.000 para recoger el dinero y pagar. Este fue un problema que surgió debido a la mala administración de la empresa y se dio solución a ello contratando a la nueva gerente que fue Yulieth en el año 2016. (E2). - Afectación debido a causas externas relacionadas con el contexto histórico nacional especialmente la violencia. “El club se vio afectado en cuanto a los momentos de violencia en el país porque la gente	- Problemas estratégicos y como se dio solución a los mismos. “Allá en la crisis del año 2000, hay una crisis en el sector industrial colombiano sobre todo de café debido a los bajos precios y el alto costo de las materias primas. (...) En esa época CafexCoop comienza a ver como las ventas no le funciona igual y en lugar de crecer comienza a perder mercado por que las grandes marcas sacan el producto mucho mejor y entonces crea un producto con materias primas de otra categoría pero que pudiera competir por precio, yo diría que allí en ese momento podría ser para mí como profesional un error estratégico. (...) Entonces se propuso

dejaba de visitarlo porque Caicedonia era un municipio con una trayectoria de violencia la cual fue solucionada gracias a la SIA y al ICA, que comenzaron a sembrar estas tierras con yuca, convirtiéndose en el primer productor de yuca en el país.” (E1). - Impacto por la pandemia de COVID-19 y los cambios que la misma género en la empresa. “Económicamente ha impactado de manera negativa porque no hay ingresos, no hay visitantes, todo está quieto y los planes que se tenían están estancados. (...) pero también está la otra cara de la moneda y es que en este momento se tiene tiempo de reinventar la forma en que se opera, se comienza a ser a ser recursivo y hacer las cosas de otra manera obteniendo los mismos resultados” (E2).	redireccionar la empresa ampliando el portafolio, pero en los productos que agregan valor”. (E3). - Afectación debido a causas externas relacionadas con el contexto histórico nacional (DMG, violencia, terminación del pacto cafetero). “CafexCoop es una empresa que nació en los 90, luego de la ruptura del pacto cafetero, por lo que se volvió un aliciente para generar credibilidad, porque la gente creyó en la empresa y la apoyo (...) Luego viene el fenómeno de violencia en las zonas el cual no nos ha afectado mucho y es una bendición porque por lo general los municipios cafeteros tienen una dinámica económica y unos valores latentes que hacen que se prospere” (E3). - Impacto por la pandemia de COVID-19 y los cambios que la misma género en la empresa. “La pandemia para CafexCoop se ha convertido en
---	---

	un tema de fe y apoyo mutuo del cual se ha aprendido mucho, se han creado los protocolos de bioseguridad y todo, pero afortunadamente el negocio cafetero está funcionando, primero porque estamos en municipios donde la afectación ha sido pequeña y segundo porque el café es un producto que está asegurado en sus puntos críticos, realmente el único cambio que se ha visto es en la forma como se vende que no se hace presencial sino que se trasladó a lo virtual, pero nos hemos sabido adaptar” (E3). - Problemas económicos de la empresa. “En el año 2012 la empresa atravesó por un momento financiero muy difícil, no había credibilidad en el gremio, algunas personas pensaban que había sido una inversión perdida después de tantos años, la crisis se originó dada la dinámica de comprar de contado y vender a crédito, sin embargo para dar solución a esto se enfocó en fortalecer el capital de trabajo a través de la
--	---

	venta de un activo, y fortalecer la línea de productos premium, los servicios de trilla y los canales de comunicación con productores y compradores”. (E3). - Adaptación a los cambios generados por factores tanto internos como externos. “CafexCoop no le tiene miedo a los cambios, la adaptación es un proceso que puede garantizar el éxito” (E3).
--	--

- **Aporte económico-social de las empresas al desarrollo de la región nor-oriental del departamento del Valle del Cauca.**

Club de Campo y Pesca	CafexCoop S.A.
- Fomento turístico del municipio de Caicedonia. “El club ha sido la carta de presentación de Caicedonia, Si este se cierra el municipio muere mucho en la parte turística” (E1). - Impacto social (generación de empleo, campañas cívicas). “El club siempre ha contribuido con el desarrollo de las Quermes que hacen las tres parroquias del pueblo, la fundación superar y otras entidades que requieran colaboración del club. (...) En cuanto a generación de empleo se le da prioridad a la población más vulnerable. (E2).	- Impacto económico a nivel regional y municipal, beneficiando a los negocios pequeños, grandes superficies y especialmente a los agricultores. “nosotros también hacemos que la economía alrededor de nuestro negocio funcione porque cuando vamos a recibir una comisión de extranjeros, se les invita almorzar allá en casa los alpes en Sevilla o a Caicedonia al Club de Campo y Pesca, compran artesanías allí en la plaza principal, se quedan en los hoteles de los municipios, entonces se ve que finalmente también esto hace que la región económicamente prospere a través de otras otras demandas de

- Activación de la economía del municipio mediante la recomendación de sitios emblemáticos. “El club contribuye al desarrollo económico del municipio de Caicedonia porque considera que es un gancho ya que hay muchas personas que van y pescan por la mañana, almuerzan y preguntan por otros sitios para conocer, a lo cual ellos contestan que en Caicedonia hay sitios donde venden productos de café de buena calidad, hacen énfasis en locales de artesanías, el jardín de maría, el mirador, la congregación de montegrande, entre otras. con el fin de que estas personas sigan en el municipio y así activar la economía (E2). - Alianzas estratégicas en la región. “En este momento el Club está vinculado en un proyecto con la Cámara de Comercio Sevilla-Caicedonia, la Cámara de Comercio de Armenia y de Cartago con una ONG que es de Suiza que está invirtiendo	servicios. (...) En cuanto al productor o agricultor, este está en el primer eslabón de nuestro canal de negociación puesto que es el que más riesgo tiene, por lo tanto, él pone el precio de su producto y el comprador decide si lo paga o no, la empresa valora el trabajo del productor ya que en definitiva son los que cultivan con amor el café” (E3). - Impacto social (generación de empleo, campañas cívicas).“Somos un generador de empleo directo y empleo digno el empleo digno que le permite a la gente proyectar sus expectativas de vida en la región, si nosotros estamos en un municipio y generamos unos de empleos directos y esos empleos son sostenibles digámoslo así pues la gente puede proyectarse la región. (...) En cuanto al apoyo o campañas cívicas, hacemos donaciones en especie para los hogares Claret en Cali que son hogares de paso para para mujeres que han sido vulneradas y para sus niños también, y hacemos donaciones a la casa de la cultura de
--	---

en la zona cordillerana, se está haciendo una ruta de sectorización y lo que se espera es vender esa propuesta a Suiza para atraer turistas extranjeros a la región”. (E2). - Cuidado del medio ambiente. “En el 2018 junto al docente de la Universidad y Socio del Club Francisco Piedrahita, se comenzó a tomar consciencia sobre la necesidad de reciclar, reutilizar y seleccionar los residuos, por ejemplo, se tienen los puntos ecológicos. (...) Al Club van personas de empresas públicas a dar capacitaciones sobre el manejo de residuos. (...) Con Francisco Piedrahita se lleva a cabo un experimento sobre plantas acuáticas con lo que se espera es que estas filtren los residuos de los peces para mejorar su condición de vida y así ser amigables con el medio ambiente” (...) Se realizo con la CVC siembra de árboles de naranjas, mandarinas, limones y aguacate y estos frutos serán utilizados en el restaurante” (E2).	Sevilla para aportar a los diferentes programas culturales” (E3). - Fomento turístico y artístico de la región. “CafexCoop aporta a los festivales musicales de los diferentes municipios en donde nosotros estamos interviniendo, por ejemplo, festival monónúñez, el festival bandola, el festival de música andina el queremal. Nos gusta mucho patrocinar la cultura, yo pienso que la cultura local es un valor que hay que hacer respetar y que hay que hacer permanecer” (E3). - Alianzas estratégicas en la región. “Los principales aliados de CafexCoop son las cooperativas de caficultores digamos las 4 que cubren casi que el 70% del café del departamento, la federación de cafeteros porque finalmente es nuestro cliente, también nosotros le prestamos servicio de trilla a la federación de cafeteros expo café que es también un exportador grande que
---	---

- Desarrollo personal de sus colaboradores. “El club es flexible con el tiempo de estudio de los empleados” (E2).	nos demanda y en términos de volumen y viéndolo como en la cadena, diría que los productores que han confiado en nosotros también el manejo de sus productos y el desarrollo de proyectos para poder promover el café colombiano en el exterior” (E3). - Cuidado del medio ambiente. “Cafexcoop cumple con toda la normatividad para emisión al medio ambiente ya que se trabaja con un producto donde no hay en residuos pues realmente no se afecta en nada a la comunidad ni al medio ambiente” (E3). - Desarrollo personal de sus colaboradores. “La empresa ha invertido mucho en capacitaciones desde el año 2017, se viene en un proceso de formación de la gente en herramientas para el liderazgo transformacional que digamos que realmente busca que la gente pueda aplicar
---	--

	acciones a su propia vida que le permitan aportar también a la compañía, que la sienta como su hogar” (E3).
--	---