

APORTE DE LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN ACTIVIDADES ECONÓMICAS SENSIBLES. ESTUDIO Y APLICACIÓN PARA EL SECTOR DE JUEGOS, SUERTE Y AZAR DE BOGOTÁ (COLOMBIA).

*Carlos Yerman Rojas Carvajal**
*Oscar Javier Rodríguez Serrano***
*Maricela I. Montes-Guerra****
*H. Mauricio Díez-Silva*****

Fecha de Recepción: 5 de Marzo 2014

Fecha de Aprobación: 17 de Diciembre 2014

Resumen:

En este artículo se analizan las posibilidades de la asociatividad empresarial como respuesta a la problemática que enfrentan un grupo de empresas involucradas del sector de juegos, suerte y azar de la ciudad de Bogotá y Cundinamarca, que son generadoras de empleo para muchas familias independientes. Se presenta una propuesta para que los colocadores independientes (promotores) de apuestas puedan conservar su actividad en el mercado, a través de una estrategia de asociatividad con la empresa que tiene la concesión para el aprovechamiento de la actividad económica mencionada. A través de una metodología exploratoria se hace un acercamiento conceptual a la asociatividad empresarial, realizando un trabajo interpretativo sobre los modelos más utilizados actualmente, así como de las experiencias exitosas en otros contextos geográficos.

*Administrador de Empresas de la Universidad EAN. Integrante del Semillero de Investigación IdiPro, Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Proyectos. Gestor de proyectos y Empresario del sector de juegos, suerte y azar de Bogotá. Correo: yermanrojas@yahoo.com

**Administrador de Empresas de la Universidad EAN. Integrante del Semillero de Investigación IdiPro, Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Proyectos. Asistente administrativo de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial Bogotá – Cundinamarca. Correo: ojrodrig5@gmail.com

***Doctora en Dirección de Proyectos. Universidad Pública de Navarra. Diploma de estudios avanzados. Programa de Doctorado en Dirección de Proyectos. Universidad Pública de Navarra. Magister en Paz, Desarrollo y Resolución de Conflictos de la Universidad de Pamplona. Administradora Comercial de la Universidad de Pamplona. Actualmente es Profesora de Planta de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana. Correo: maricel.montes@unisabana.edu.co

****Doctor en Dirección de Proyectos. Universidad Pública de Navarra. Diploma de estudios avanzados. Programa de Doctorado en Dirección de Proyectos. Universidad Pública de Navarra. MBA y Especialista en Administración de Empresas. Universidad Politécnica de Madrid. Especialista en Administración de Empresas, Universidad EAN. Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería e Ingeniero de diseño. Universidad de la Salle. Actualmente se desempeña como docente titular, investigador y Director del Grupo de Investigación en Dirección & Gestión de Proyectos de la Universidad EAN. Correo: hdiez@correo.ean.edu.co

Así mismo, se aplica un trabajo descriptivo para analizar las condiciones actuales de los involucrados en el caso estudiado, con el cual se pueda establecer las razones fundamentales de la problemática como insumo para el planteamiento de una propuesta que sea ventajosa para las dos partes. Se ha encontrado que utilizando la estrategia de asociatividad es posible que los involucrados que tienen en riesgo perder su actividad empresarial, cuenten con una solución que permita continuar con su negocio de forma sostenible. En ese sentido, se presenta una propuesta que permite mantener en ocupación a una población de la que dependen muchas familias de la región Bogotá, generando una buena práctica en materia de asociatividad. Se pretende que la experiencia socializada con este trabajo de investigación pueda ser útil para efectos académicos, y de formulación de nuevos proyectos de intervención del sector real.

Palabras clave: Asociatividad Empresarial, Sector de suerte y azar, Bogotá, Colombia

CONTRIBUTION OF BUSINESS ASSOCIATIVITY MODELS IN SENSITIVE ECONOMIC ACTIVITIES. STUDY AND APPLICATION FOR THE GAMES OF LUCK AND CHANCE SECTOR OF BOGOTA (COLOMBIA).

Abstract:

This article analyzes association possibilities in reply to the problems faced a group of companies involved in games sector, luck and chance from Bogota city. These companies provide employment for many independent families. So it's necessary to expose an approach for the independent workers so they can keep their place in the betting market, by a strategy of associations with the promoters. The promoters are responsible of the activity in the games sector.

Through an exploratory methodology we make a conceptual zoom to business associations, doing an interpretative work on the most used models nowadays, as well as the successful experiences in other geographical contexts. Likewise, applying a descriptive work on the analysis of current conditions from those involved in the studied case, those establish the fundamental reasons of problematic as supplies for designing an advantageous proposal for both parts.

The use of association strategy makes possible that involved persons with a risk to lose their business, may have a solution for making the business sustainable. In the same way, an answer is generated to help the families with vulnerability status, families that depend on gambling business. This solution is applicable under present-day conditions; it's possible that in a future this solution might be an implementation on similar sectors.

Keywords: Associativity, Business Associativity, Games of Luck and Chance Sector, Bogotá, Colombia

CONTRIBUIÇÕES DOS MODELOS DE ASSOCIATIVIDADE EMPRESARIAL EM ATIVIDADES ECONÓMICAS SENSÍVEIS. ESTUDIO Y APLICACIÓN PARA O SETOR DOS JOGOS DE SORTE E AZAR EM BOGOTÁ (COLÔMBIA).

Resumo:

Este artigo analisa as possibilidades da associatividade como uma resposta para os problemas que enfrentam um grupo de empresas envolvidas na indústria dos jogos de sorte e azar da cidade de Bogotá e Cundinamarca, que são geradoras de emprego para muitas famílias independentes. Apresenta-se uma proposta para que os operadores independentes de apostas mantenham sua atividade, através de uma estratégia de associatividade com a empresa que tem a concessão para a exploração da atividade econômica acima mencionada.

Através de uma metodologia exploratória o estudo faz uma aproximação conceptual sobre a associatividade, utilizando um trabalho interpretativo dos modelos mais aplicados atualmente, bem como uma experiência exitosa em outros contextos geográficos. Além disso, aplica-se um estudo descritivo a fim de analisar as condições atuais de todos os envolvidos no estudo de caso, para estabelecer as razões fundamentais da problemática como fator para uma abordagem de uma proposta que seja vantajosa para ambas as partes.

Verificou-se que utilizando a estratégia de associatividade às partes envolvidas que têm risco de perder sua atividade empresarial dispõem de uma solução que permite continuar com seu negocio de forma sustentável. E, nesse sentido, apresenta-se uma proposta para manter o emprego das famílias da região de Bogotá, gerando uma boa pratica em matéria de associatividade. Pretende-se que a experiência socializada com este estudo possa ser útil para fins acadêmicos e na formulação de projetos de intervenção no setor real.

Palavras-chave: Associatividade, Associatividade Empresarial, Setor de Sorte e Azar, Bogotá, Colômbia.

1. Introducción:

Si se toma como punto de partida los modelos de asociatividad, se puede decir al respecto, que son una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las Pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos (Lozano, 2010). El resultado es la creación de ventajas competitivas, difícilmente superables por los competidores de igual perfil (Guerrero, 2005). La asociatividad puede darse en dos vías, una de ellas son las redes verticales las cuales son fundamentales para el crecimiento de las pequeñas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas; La segunda vía son las redes horizontales en donde las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado (Lozano, 2010). Este hecho, determinado por la necesidad de posibilidades para las redes verticales representa un punto importante de análisis, puesto que para el sector de juegos, suerte y azar, la relación entre los actores involucrados determina que cada uno de ellos se puede hacer cargo de ciertas partes del negocio, que unidas pueden conformar una sola cadena, es decir, un modelo soñado de asociatividad. Palacios (2008), considera que la red es un concepto desarrollado por la teoría organizacional relacionado con unidades productivas externas, el cual surge del hecho de que una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son

sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas, y que los lazos organizacionales ya no son causales y de identidad limitada, sino sistémicas y de dimensiones cualitativamente relevantes. Al respecto se considera que en efecto centrarse en la fuerza de mayor especialidad puede generar beneficios para todos los participantes de la red.

Por otro lado la integración vertical en redes de proveedores y distribuidores se asume como estrategia fundamental para garantizar la recepción y entrega oportuna de insumos y/o productos terminados, entre las diferentes fases o etapas del proceso de producción o a los clientes finales (Gamboa C., 2003). Para ello, las empresas se valen de estrategias de asociación, colaboración o cooperación donde la coordinación y sincronización de cada una de las actividades productivas, tiempos y esfuerzos se consideran aspectos esenciales para lograr la complementariedad entre empresas y ofrecer productos competitivos en el mercado (Bonomie, 2008).

Un ejemplo de conformación de redes empresariales es la de productores de tomate en Boyacá (Mariño, 2012), para lo cual en sus inicios se requirió generar confianza lo que se realizó en tres etapas, en la primera de estas se efectuó el acercamiento individual a los actores claves e identificación de las potencialidades de cada uno, además se plantearon claramente la conformación de la red, sus objetivos, alcances y perspectivas, así como las responsabilidades de cada participante. En la segunda etapa el acercamiento se hizo de forma grupal mediante talleres, seminarios y otras actividades que ayudaron a construir confianza, en tanto

que en la tercera etapa el acercamiento fue hacia el externo, es decir con aliados estratégicos dichos como los clientes Mariño (2.012).

Bien que la asociatividad se dé horizontal o verticalmente, los diversos modelos se estructuran de manera general con objetivos que suelen ser compartir riesgos y disminuir costos, dichos objetivos de manera específica determinan el tipo de modelo. Algunos de ellos y los logros que se esperan son:

— Modelo Financiero: Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo, son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes como compras e inversiones conjuntas.

— Modelo de Comercialización. Lanzamiento de nuevos productos al mercado, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios post venta conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución.

— Modelo Organizacional: Mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva o tecnológica, capacitación conjunta, generar economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación e investigación y desarrollo (Iguera, 2012).

El último modelo mencionado enmarca los beneficios que pueden ser utilizados para el caso de estudio, que como se mencionará en apartados posteriores pretende que los promotores tengan participación dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Algunas de las empresas que son ejemplo de este tipo de organización y que son reconocidas como exitosas son el Grupo Eroski (España) (Eroski, Grupo, 2003), sus trabajadores son socios dueños que incluso junto con los consumidores participan en la gestión de la empresa tomando decisiones y haciéndoles miembros de pleno derecho en el Consejo de Administración (Centro global de Noticias, 2012). En esta misma línea la empresa Southwest Airline, la mayor compañía de transporte aéreo de Estados Unidos cuyo modelo de negocio incluye a sus colaboradores (trabajadores), son considerados como parte esencial del desarrollo de una empresa, retribuyéndose en el éxito de la misma. Kelleher, fundador y director de la compañía inició un programa a través de planes de reparto de utilidades y opciones de acciones que hicieron a los empleados sentirse y actuar como propietarios, consolidando GANA-GANA para las partes involucradas (Gomez T., 2012).

Un modelo de negocio similar lo tenemos en Colombia (Nobsa - Boyacá). Acerías Paz del Río empresa que se dedica a la explotación de las minas de hierro y carbón en Boyacá, y que construyó la primera planta siderúrgica con alto horno y laminación en el país (Paz del Río, 2012) hizo partícipes de su empresa a sus trabajadores, cuando

pagó pasivos por prestaciones sociales, mediante emisión de acciones, sin perder su derecho a seguir trabajando en la sociedad (Fierro Méndez, 2004).

El proceso de venta requirió la intervención de LATINVESTCO,¹ quienes acordaron con trabajadores y pensionados mantener la confidencialidad, definición de instancias de decisión y los estamentos que llevaban a la representación y la coordinación con el asesor designado por ellos (Latinvestco, 2007).

Si bien la asociatividad busca consolidar alianzas para incrementar y fortalecer capitales, su realización depende de empresarios líderes e innovadores como los citados en el segmento anterior o incluso entidades estatales o privadas que investiguen, estructuren y motiven a los posibles asociados, como bien refiere Palacios (2008), el caso de México con los CAP (Centros de Articulación Productiva) y en Colombia los PRODES (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial), esta última se originó como una propuesta estratégica para las PYMEs liderada por ACOPI y cuenta con un modelo de desarrollo para la construcción de redes empresariales, con el cual se han logrado algunas experiencias exitosas en sectores como las confecciones, alimentos, equipos de seguridad, metal mecánico, etc.

Para el caso particular que aquí tratamos, este ente constructor es el GRUPO VISIONET S.A.S. que identificaremos en adelante como VISIONET, quienes presentan una amplia investigación del gremio de juegos de suerte y azar, experiencias y acercamiento a los actores principales

¹LATINVESTCO S.A. es una firma de banca de inversión quienes asesoran a entidades del sector financiero y del sector público y a otras empresas de la industria y del sector servicios en proyectos de fusiones y adquisiciones.

relacionados a esta actividad. La propuesta construida bajo un modelo de "Asociatividad empresarial humana", busca ante todo salvaguardar el derecho al trabajo con condiciones dignas, que de lograrse harían de GELSA S.A. un ejemplo a seguir a nivel nacional e internacional, como una empresa líder con una verdadera Responsabilidad Social Empresarial.

2. Metodología:

Este estudio es de tipo exploratorio, con un componente descriptivo y otro propositivo. Inicialmente se desarrolla haciendo una interpretación de la literatura científica y no científica, para analizar algunos modelos de asociatividad. De otra parte se identifican las características socio económicas e intereses de los actores que intervienen en la comercialización de los juegos de suerte y azar en Bogotá y Cundinamarca. Por último se analiza la viabilidad de aplicación de los modelos estudiados en una propuesta de asociatividad entre VISIONET y GELSA S.A.

La identificación de factores externos e internos que puedan afectar dicha asociatividad se hizo mediante comunicación directa con ambas partes, encuestas a promotores y análisis de los antecedentes de la dinámica histórica que han tenido los juegos de suerte y azar en Colombia. Para su síntesis y análisis se relacionara en una tabla comparativa las ventajas y desventajas que puede generar Proyecto Armonía para GELSA S.A.. Para la formulación de los términos se recurrirá a información existente sobre el tema y experiencias de asociatividad.

La investigación se realizó en cuatro etapas en la primera de ellas, recolección de la información, tanto primaria como secundaria, para obtener los insumos base de toda la investigación, esta fue en la segunda fase analizado, seleccionado y estructurado para diseñar las aplicaciones objeto de estudio. En ese sentido, se ha desarrollado un proceso interpretativo y propositivo para alcanzar los logros esperados. En la tercera fase se ha complementado la fase propositiva, a través de la formulación de la propuesta, o estrategia, para la asociatividad entre VISIONET y GELSA S.A., actores intervinientes principales del caso estudiado siendo en la cuarta fase donde se han documentado la propuesta, se dan las conclusiones finales y lecciones aprendidas de todo el proceso.

3. Marco contextual:

En este apartado se describe la problemática detectada para el sector analizado. Se pretende hacer una descripción detallada, que permita a su vez comprender las motivaciones del proyecto y la urgente búsqueda de alternativas de solución empresariales. La industria legal juegos de suerte y azar da un aporte significativo a la economía de nuestro país, tanto que en Colombia durante el año 2012 dicha industria produjo recursos por más de \$300 mil millones destinados a la salud pública (Ministerio de Hacienda, 2013).

Así mismo, en nuestro país los juegos de suerte y azar han tenido una amplia dinámica, en la cual los promotores que son los colocadores independientes de puntos de venta fijos y/o ambulantes han tenido un papel muy importante,

formando parte de la estructura comercial del juego de apuestas permanentes, prácticamente desde los inicios de la actividad, hace 35 años. En 2011 un total de 267 promotores que vinculan a su red 20.000 vendedores entre fijos y ambulantes, aportaron el 31% de las ventas del juego de apuestas permanentes de chance en Bogotá y Cundinamarca, según la información analizada del balance público (Balance general GELSA 2011, 2012), cifra equivalente a \$114.455'540.000, pero para marzo del 2013 fue del 17% (comunicación mesa de trabajo, 2013).

La figura del promotor nació ante la necesidad de llegar a dar cobertura al mercado que día a día mostraba tendencias crecientes en la medida en que el producto se posicionaba y lograba mayor demanda entre la población apostadora. Otro actor importante dentro de esta actividad es la empresa (concesionario) a la cual la Lotería de Bogotá, mediante licitación pública ha adjudicado un contrato de concesión con el objeto de operar un juego y generar recursos para la salud.

Estas licitaciones antes del año 2006 fueron otorgadas a dos empresarios SONAPI y APUESTAS ECHEVERRY, y a cada una de ellas se vinculaban empresas comercializadoras o distribuidoras tales como APUESTAS JER, APUESTAS ECHEVERRY, APUESTAS A GANAR, APUESTAS MUNDIAL, APUESTAS CAPITAL, etc. Después del 2006 debido a las tendencias del mercado, estas empresas se asocian conformando un pool de apuestas bajo el nombre de APUESTAS EN LINEA, hoy GRUPO EMPRESARIAL EN LINEA –GELSA S.A., con el fin de disminuir sus costos y consolidarse como una empresa fuerte y competitiva,

contemplando dentro de su nuevo plan de negocios la eliminación de la participación de los colocadores independientes.

Así que estos, el grupo de PROMOTORES de Bogotá y Cundinamarca se asocian con una estrategia de permanencia y sostenibilidad, bajo la figura empresarial GRUPO VISIONET. S.A.S., cuya dinámica se inició bajo un proceso de tutoría puesto en marcha por la Universidad EAN (Rojas, 2007), conformándose como un grupo líder y reconocido ampliamente tanto por los promotores de ventas de juego y azar de Bogotá y Cundinamarca, como por GELSA S.A.

En resumen, existe un conflicto de intereses, por un lado la empresa a quien la Lotería de Bogotá otorgo la concesión, GELSA .S.A., desea unificar su sistema operativo excluyendo la participación de los promotores, y por otro lado estos luchan por su permanencia dentro del negocio. Uno de los esfuerzos más decisivos para lograr permanecer en el mercado ha sido la conformación del grupo VISIONET, a través del cual se ha planificado proteger los recursos humanos a través de una propuesta (PROYECTO ARMONIA), la cual es el producto final del presente trabajo.

4. Descripción de la aplicación para el sector de juegos, suerte y azar. Propuesta de GRUPO

VISIONET S.A.S. A GELSA S.A. "Proyecto Armonía"

Se ha planteado un modelo de asociatividad vertical – organizacional para aplicar sobre la situación y contexto descrito, pretendiendo con ello garantizar una relación gana-gana entre los grupos de interés que intervienen en la situación descrita.

En la figura 1, se resume como sería el modelo de administración, donde los promotores con su experiencia y Know-how, tanto en lo operativo como con lo referente a las relaciones humanas, serían el centro operativo de GELSA S.A.

El esquema propuesto pone en importancia al cliente, el cual ha de ser captado no solamente como el que llega a los puntos fijos, sino también el que capta el vendedor ambulante.

Los promotores además de administrar las ventas, proveen los recursos necesarios para que puedan operar sin contratiempos, como suele ocurrir en el esquema operacional de GELSA S.A., pero más importante sostener el trato humano, es decir reconocer y atender sus necesidades que puedan afectar su desempeño dignamente.

Una
Universidad incluyente
y comprometida
con el desarrollo integral

Figura 1. Modelo de renovación propuesta de GRUPO VISIONET S.A.S. "ARMONIA" sinergia exitosa.



Fuente: Elaborado por los autores.

Estos promotores han de rendir cuentas sobre las ventas a GELSA S.A., sus honorarios serán la comisión por ventas de su grupo de trabajo, y dado que es socio y sus ingresos dependen de ello es menester del promotor incrementar ventas y tener a sus vendedores en las mejores condiciones.

Cada promotor y su red de ventas (clúster) ha de funcionar como una concentración geográfica de empresas interconectadas que compiten pero también cooperan, Porter (citado en Palacios, 2008).

4.1 Elementos esenciales el modelo de asociatividad propuesto

La síntesis de la propuesta de negocio consiste en ceder su infraestructura comercial a cambio de ACCIONES PREFERENCIALES de esa empresa, y reducir sus costos de comercialización a cambio de garantizar permanencia y sostenibilidad dentro de la compañía, los escenarios son los siguientes:

Los ingresos por las ventas de los promotores equivale a un porcentaje aproximado del diecisiete por ciento (17%) (Comunicación mesa de trabajo, 2013) del total de la venta de la Empresa, en términos monetarios tomando como base el valor de ingresos operacionales del Balance 2001 (Ver anexo 1) \$ 369.211'423.000,00 equivalen a \$ 62.765'941.910,00 venta anual que generan los promotores.

La infraestructura comercial de este grupo de interés, que es el activo con el que cuentan para realizar la presente negociación, y que es de su propiedad, está compuesta por las ventas diarias que realizan, los contratos de arriendo de los locales comerciales y el derecho de uso sobre los mismos; los muebles, módulos, avisos luminosos y publicidad POP, usados en tales locales; el good will sobre los puntos de venta directos que administran; y la red de colocadores ambulantes vinculados, y por ende, las ventas generadas por ellos. . El cálculo de su valor se estimó de acuerdo a los parámetros propuestos por GELSA S.A, esto es valor venta diaria promedio de cada promotor por 30, dado que dicho estimativo no refleja el valor de 30 años de trabajo, VISIONET hizo el cálculo a partir de las ventas diarias de los promotores por 70, así:

\$ 62.765'941.910 venta anual/12 meses/26 días x 70 = \$ 14.082.102.351,60

Con estos 14 mil millones se adquirirían 10 acciones, la participación accionaria tangible y real que obtendría VISIONET, sería de diez puntos porcentuales (10%). El porcentaje (%) por dichas acciones están por definir en la negociación.

Los costos de comercialización de GELSA S.A. por concepto de pagos a promotores corresponden al 29% de la venta total anual que estos realizan, su distribución se muestra en la tabla 1.

En la segunda columna el PROYECTO ARMONIA cede a disminuir porcentajes por su participación. A cambio GELSA S.A. deberá garantizar que los promotores sean quienes administren las ventas en calidad de socios cooperantes, con la figura de Administradores por comisión (5%), condición que permita garantizar que las ventas no solamente no se disminuirán, sino que inclusive podrían y deberían incrementarse, con lo cual se estaría dando la condición GANA-GANA para ambas partes. Además GELSA S.A. deberá garantizar al grupo VISIONET S.A.S un dos por ciento (2%) por intermediación en la negociación.

Tabla 1. Propuesta comisiones, paralelo entre la actual y el proyecto ARMONÍA

Nota: Venta anual de promotores \$ 62.765'941.910 (100%)

	PERIODO 2008-2013	ARMONIA
COMISION VENDEDOR	19%	15%
	\$ 11.925.528.962,90	\$ 9.414.891.286,50
BONIFICACION VENDEDOR FIN DE AÑO	2%	1%
	\$ 1.255.318.838,20	\$ 627.659.419,10
COMISION PROMOTOR	8%	5%
	\$ 5.021.275.352,80	\$ 3.138.297.095,50
COMISION VISIONET		2%
		\$ 1.255.318.838,20
TOTAL COMISION	29%	23%
	\$ 18.202.123.153,90	\$ 14.436.166.639,30

2 El valor de cada acción de GELSA es de \$ 1.400'000.000.

Por otro lado, la empresa quedaría con la propiedad de la red comercial de los promotores, para lo cual se registraría la titularidad de los contratos de arrendamiento de los locales comerciales, y se suscribirían los contratos necesarios que le den seguridad en la negociación a las partes involucradas.

4.2 Asuntos jurídicos

En estos términos la propuesta consiste en que la sociedad de GELSA S.A. decreta que todos los títulos de las acciones actualmente emitidos, asuman la condición de ACCIONES PREFERENCIALES, como las que prevén sus estatutos sociales.

4.3 Ventajas y desventajas de la asociación para GELSA S.A.

Desde el punto de vista para GELSA S.A., una primera ganancia que se obtiene es el incremento en sus ganancias, dado que se pagaría un 6% menos por comisiones de venta, en segundo lugar por un incremento esperado en las ventas por la motivación de socios cooperantes puesto que trabajan para su propia empresa. Al estandarizar estas comisiones, el vendedor de los puntos fijos de GELSA S.A se le pagara 3% menos (al año aproximadamente sería de \$ 9.193.364.432,70). GELSA S.A. no tendrían que pagar los presupuestados seis mil millones a los promotores por su red (\$ 62.765'941.910 venta anual/12 meses/26 días x 30).

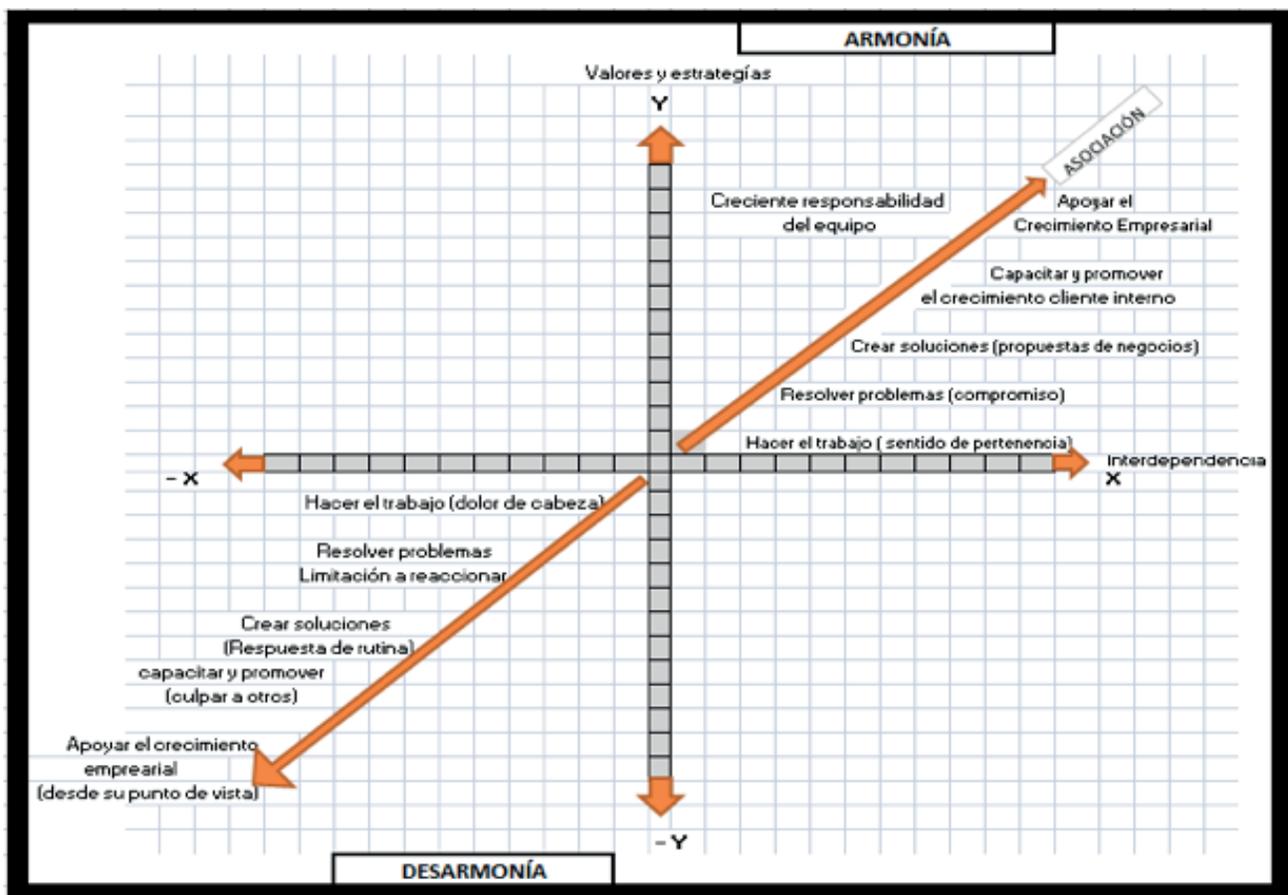
Tabla 2. Comparación de operatividad de GELSA S.A. aplicando el Proyecto Armonía vs. sin el Proyecto Armonía

ARMONÍA (LO QUE GANA GELSA S.A.)	DESARMONÍA (LO QUE DEJA DE GANAR GELSA S.A.)
Reducción inmediata de costos de comercialización	Disminución de las utilidades para los accionistas
Aumento de las utilidades para los accionistas	Disminución venta / perdida venta
Aliado comercial (socios cooperantes)	Aumento de venta ilegal del chance (chance ilegal mueve al año \$60 mil millones en Bogotá y Cundinamarca)
	La reducción de los costos lleva tiempo y choque con el recurso humano, medios de comunicación y políticos
Costo de la inversión es baja	Costo de la inversión es alta
Experiencia <u>know how</u>	Empleados de constante rotación
Ingreso de otros productos a la red de GELSA S.A.	La venta por colocación de juegos de suerte y azar y comisiones de otros productos que se definirá al momento de la negociación
Ser líderes en los procesos de asociación como modelo de desarrollo del país	
Sentido de pertenencia por parte de los socios cooperantes	Empleados sin compromiso
Tendencia a aumentar la venta	Afectación de la marca
Vendedores con la tranquilidad de mantener sus porcentajes	Inseguridad de los vendedores por cambios arbitrarios en los porcentajes por ventas.

La reducción de costos por operatividad de la empresa, con una administración descentralizada pero en red estando a cargo de los promotores es un tema de análisis para el futuro; en cuyo modelo VISIONET tendría a su cargo todas las ventas de GELSA S.A. esto es la distribución geográfica que comprende el clúster Bogotá y Cundinamarca, así los puntos fijos que actualmente administra directamente GELSA S.A. han de ser repartidos teniendo en cuenta los que maneja el promotor en su área de trabajo, estos acuerdos han de ser mediados por VISIONET S.A.S., grupo que igualmente ha de establecer la cooperación entre los promotores en algunas funciones operativas como recolección de dineros.

Por otro lado el chance ilegal no seguiría incrementándose, como así lo revelan los datos tanto los referidos por el ex gerente de la Lotería de Bogotá, José Guillermo Encinales, quien aseguró que por la venta ilegal de lotería y chance se pierden más de mil doscientos millones de pesos colombianos mensuales (El diario del juego, 2012), al año serían catorce mil cuatrocientos millones de pesos anuales, que comparados con los datos publicados en el diario el Espectador en el 2009, aproximadamente la mitad, \$7.800 millones (Espectador, 2009). Pronóstico: estos valores continuarán en aumento a medida que se sigan comprando las ventas de los promotores que con el tiempo retornarán a lo que saben hacer pero en la venta ilegal.

Figura 2. Representación en plano cartesiano del proyecto armonía y su antagonista Nota



Fuente: Adaptado de (Wilson, 1997)

Finalmente se considera que para poder contar con un equipo de trabajo leal, comprometido con los clientes internos y externos, que dará crecimiento a la empresa con su experiencia y con nuevas propuestas de negocios. Todos estos elementos enmarcarían a GELSA S.A. como gestores de una auténtica propuesta de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. En la tabla 2 y figura 2, se registran estas y otras ventajas que ofrece el Proyecto Armonía comparado con el modelo de negocios de GELSA S.A.

5. Conclusiones:

En este trabajo de investigación se pretende promover un aporte a un sector muy sensible para la economía como el sector de juegos, suerte y azar, en cuanto a que se requiere nuevas formas de gestión para promover la sostenibilidad de ciertas actividades de las cuales dependen muchas familias y fuentes de empleo. La solución a un problema que amenaza a una parte de población trabajadora, los promotores de ventas de juegos de suerte y azar, puede representar una propuesta de modelo administrativo incluyente en donde la asociación aportaría amplios beneficios para los involucrados.

Además de lo anterior se pretende que aquellos modelos de asociatividad que han resultado exitosos en otros contextos geográficos puedan ser divulgados o replicados en sectores que cuenten con las mismas particularidades. Por ejemplo, el logro de formar parte de la empresa como socios, colocaría a Colombia como un ejemplo similar a Eroski (España), que

ha resultado una experiencia exitosa de asociatividad.

A continuación se exponen algunos de los aportes principales al cual los autores han llegado con el desarrollo de este trabajo:

— Dentro de los modelos de asociatividad expuestos en el presente trabajo, se ha identificado al clúster como un estándar de mucha potencialidad para sectores formales de nuestra economía. En ese sentido se aprovecha que existe agrupación geográfica y la comercialización de un producto en particular para que pueda ser aplicado en un caso tan particular como chance. Se ha tratado de establecer una estructura de propuesta de acuerdo a sus objetivos, tratando de precisar una asociatividad como un modelo organizacional diferencial, con la aplicación de nuevas formas de administración que permitan a los promotores del chance continuar ejerciendo esta labor.

— Se parametrizaron elementos importantes que permiten caracterizar a la población de promotores de juegos de suerte y azar de Bogotá, lo cual ha permitido establecer que, en términos generales, dada su experiencia, y conocimiento de vendedores, son un recurso humano muy valioso con pocas posibilidades de hacerse a otras fuentes de trabajo con igual o mayor éxito. En consecuencia, se aprecia que GELSA S.A. es una sociedad conformada por

antiguos empresarios con altos ingresos que han explotado esta comercialización, por lo cual inicialmente han tendido a desaparecer la figura del promotor.

— La propuesta que se ha diseñado, y que se ha puesto en consideración por los socios de la empresa establece un nuevo modelo administrativo que incluye al socio cooperante de VISIONET, al promotor dentro de la dinámica operativa de GELSA S.A. como socio que aporta su experiencia y su trabajo. La propuesta presenta las ventajas operativas y mayores márgenes de ganancia para la empresa, dándose una situación de GANA-GANA.

5.1 Recomendaciones

Indudablemente, a pesar de los esfuerzos que se han destinado con el desarrollo de este trabajo de investigación, denominado Proyecto Armonía, enfocado en el acercamiento a los actores principales, promotores y socios corporativos de GELSA S.A., corresponde a estos últimos como tomadores de decisión la ejecución del proyecto. En ese sentido se puede apreciar resistencia al cambio, puesto que prima su idiosincrasia, y una cultura en donde el poder es de pocos, lo cual debe influenciarse a través de procesos de gestión de cambio adecuados. En este caso el individualismo, y falta de conciencia sobre el trabajo en equipo ha determinado la oposición al cambio de paradigma y la nueva estrategia de negocio. Es allí en donde se considera importante involucrar instituciones públicas, centros de investigación, formación, Universidades y Cámaras de

Comercio, para lanzar una estrategia que permita la asociatividad como instrumento de agentes menos favorecidos.

Para evidenciar lo anterior, se puede hacer referencia a experiencias exitosas de este tipo de asociatividad, como los Comités Regionales de Comercio Exterior, en los cuales se ha desarrollado una organización de la cadena de valor para potenciar la asociación. Con respecto a lo antes planteado, además de ser evaluadores, se debe acompañar e incentivar la confianza y compromiso mediante el desarrollo de un proceso transparente, y en lo posible, participar en el mejoramiento del talento humano, brindando las herramientas con las cuales desarrollar sus labores.

5.2 Líneas de trabajo futuro

Como líneas de trabajo futura los autores proponen el estudio y/o análisis de una metodología de implementación de propuestas de modelos de asociatividad en los sectores. Esta temática se considera importante puesto que el éxito en la adopción de un modelo depende en cierta medida de la metodología que se utiliza para que una organización lo implemente. En ese sentido, no se ha encontrado en la literatura alguna evidencia al respecto, y esto puede indicar un vacío de investigación que puede ser aprovechado como para formular proyectos de intervención futura.

Referencias:

- Ministerio de Hacienda. (20 de 03 de 2013) minhacienda.gov.co. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de Coljuegos inició acciones de control contra el juego ilegal: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/saladeprensa/Historico/Coljuegos-inicio-acciones-de-control-contra-el-juego-ilegal>
- Escritura pública Constitución de Sociedad apuestas en línea, 3118 (Notaria 48 23 de octubre de 2002).
- Balance general GELSA 2011. (21 de 06 de 2012). Cuenta todo.
- Bonomie, M. E. (09 de 01 de 2008). UCLA. Recuperado el 07 de 02 de 2013, de Redes empresariales como estrategia de comunicación en el sector avícola del estado de Zulia: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista19/01_bonomie_melean.pdf
- Centro global de Noticias. (11 de 06 de 2012). Centro global de Noticias. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de Trabajadores se convierten en socios de cooperación: <http://www.thenews.coop/es/article/4100-trabajadores-se-convierten-en-socios-de-cooperaci%C3%B3n-dentro-del-grupo-eroski>
- Eroski, Grupo. (23 de 03 de 2003). EROSKI. Recuperado el 10 de 02 de 2013, de Informe social del grupo EROSKI: <http://www5.eroski.es/images/publicaciones/informesocial.pdf>
- Fierro Méndez, A. M. (2004). Acciones compensadas. En A. M. Fierro
- Méndez, El patrimonio en las sociedades comerciales: aplicaciones jurídicas y contables (pág. 172). Colombia Bogotá: Ecoe ediciones.
- Gamboa C., T. A. (2003). Actores y fines de las estrategias empresariales. Unas reflexiones desde las pequeñas y medianas empresas. Revista visión Gerencial, 29-39.
- Gomez T., A. (24 de 04 de 2012). Es us noticias. Recuperado el 2 de 06 de 2012, de Grandes emprendedores de la historia moderna: <http://es-us.noticias.yahoo.com/fotos/grandes-emprendedores-de-la-historia-moderna-slide-show/herb-kelleher-photo-1336483637.html#crsl=%252Ffotos%252Fgrandes-emprendedor-es-de-la-historia-moderna-slideshow%252Fherb-kelleher-photo->
- Guerrero, C. E. (09 de 2005). Modelos de competitividad en Colombia. El Espectador, pág. 6.
- Iguera, M. (17 de 12 de 2012). Gestipolis. Recuperado el 20 de 01 de 2013, de Asociatividad en Pymes: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/asociapymemariela.htm>
- Latinvestco. (21 de 3 de 2007). Latinvestco. Recuperado el 12 de 02 de 2013, de <http://www.latinvestco.com/admin/documentos/Documento%20Proceso.pdf>
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: Estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. EAN, 175-178.

Mariño, G. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. Global conferences on bussines and finance procedings, 6.

Paz del Río. (12 de 01 de 2012). Paz del Río. Recuperado el 14 de 02 de 2013, de Quienes somos: <http://www.pazdelrio.com.co/quienesSomos.htm>

Rojas, Y. (2007). Equipo de trabajo "Unidad de negocios Tabora" . Primer informe practica empresarial Universidad EAN. Bogotá.

Wilson, L. y. (1997). Capítulo 4. Soltar el trapecio. En L. y. Wilson, Prohibido vender: !Es hora de asociarse; (pág. 107). Buenos Aires: Norma.