



HISTORIA REGIONAL EMPRESARIAL

AUTOR

DANIEL FELIPE MAZABUEL HERNÁNDEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

LUIGI CORBELLETTA ROJAS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

23 DE MAYO DE 2016

CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
GRUPO PIO PIO S.A.S.....	5
RESUMEN	5
LOS INICIOS	6
EL INCENDIO.....	9
EL PASO A UNA NUEVA GENERACIÓN.....	10
LA IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE MARCA.....	11
DIVERSIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS	12
GRUPO EMPRESARIAL PIPIO HOY	14
CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFIA.....	17
BANCO INTERCONTINENTAL S.A.....	18
RESUMEN	18
ANTECEDENTES	18
LOS INICIOS	19
EXPANSIÓN DE LA MARCA	22
LA CRISIS ECONOMICA	22
LA INTERVENCIÓN	23
FUSIÓN Y DESAPARICION DE INTERBANCO	24
CONCLUSIONES	25
BIBLIOGRAFIA.....	26

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Antonio Fernández, entrevista 43 años Pio Pio (Fuente: Notivisión)	6
Ilustración 2 Pio Pio Asadero Centro años 90 (Fuente: Fanpage Pio Pio)	7
Ilustración 3 Torres del río (Fuente: Piopio.com).....	8
Ilustración 5 Sede principal Pio Pio Centro (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero).....	10
Ilustración 7 Brazas de mi Tierra (Fuente: PioPio.com)	12
Ilustración 8 Pio Pio Bellavista (Fuente: PioPio.com).....	13
Ilustración 9 Brazas de mi Tierra La Lomita (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)	13
Ilustración 10 Congreso gastronómico de Popayán 2015 (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero) ..	14
Ilustración 11 Catering empresarial Pio Pio (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero).....	15
Ilustración 1 Édgar Lenis Garrido, Rodrigo Holguín, Elvira Lloreda y Carlos Schrader, Empresarios del Valle.....	20
Ilustración 2 Alfredo Carvajal Sinesterra. Primer presidente de Interbanco	21

RESUMEN

El desarrollo empresarial en el sur occidente Colombiano está representado por empresas cuyos casos de éxito han dejado una huella en la región.

En Popayán (Cauca) el grupo Pio Pio S.A.S. es una de esas organizaciones que representa los negocios hechos con paciencia y constancia. Antonio Fernández es el fundador de esta empresa familiar que durante 45 años ha pasado por altas y bajas que le han permitido formarse en la actualidad como una empresa líder, bajo la gerencia de segunda generación en manos de Francisco Fernández.

Por otra parte, en Cali, Valle del Cauca, nace Interbanco, una entidad financiera fundada por reconocidos empresario de la región que pese a su excelente inicio se ve afectada por la recesión económica de los años 90 y poco a poco empieza a decaer hasta su total desaparición en el 2004.

Palabras claves

Casos de éxito, Interbanco, Grupo PioPlo, empresas, negocio.

ABSTRACT

Business development in the south western Colombia is represented by companies whose success stories have left their mark on the region.

In Popayan (Cauca) Pio Pio group S.A.S. It is one of those organizations representing business done with patience and perseverance. Antonio Fernandez is the founder of this family business for 45 years has gone through ups and downs that have allowed him to form today as a leading company under second generation management in the hands of Francisco Fernandez.

Moreover, in Cali, Valle del Cauca, born Interbanco, a financial institution founded by renowned entrepreneur in the region that despite its excellent start is affected by the economic recession of the 90s and gradually begins to decline until total disappearance in 2004.

Keywords

Success stories, Interbanco, Grupo Pio Pio, business, company.

GRUPO PIO PIO S.A.S

AUTOR: DANIEL FELIPE MAZABUEL
DIRECCION: LUIGI CORBELLETTA ROJAS



RESUMEN

Una de las empresas creadas en la década de 1970, en Popayán (Cauca, Colombia) fue Pio Pio Asadero que 30 años después se consolidaría como Grupo Empresarial Piopio S.A.S. un éxito empresarial fundado por Antonio Fernández y su familia, cuya historia se desarrollará en este escrito.

Antonio Fernández es un empresario que se ha preocupado por involucrar desde pequeños a sus hijos en el negocio familiar, inculcando valores que hoy garantizan la continuidad y el éxito de la empresa en su segunda generación. Además, con la trasmisión de principios personales y empresariales a todas las personas de la organización, ha logrado formar lazos de confianza y respaldo lo suficiente fuertes para afrontar incidentes desafortunados como el devastador incendio que arrasó con su principal asadero en el 2006.

Tener la capacidad de afrontar retos y dificultades ha permitido a Antonio Fernández y su familia pasar de un pequeño local con 4 mesas a convertirse 44 años después, uno de los principales grupos empresariales de la región, destacado por sus buenas prácticas y el compromiso con su gente.

LOS INICIOS

Don Antonio Fernández es uno de los 13 hijos que tuvo Jesús Fernández y Melva Gonzales, familia de ascendencia paisa que llegan a Popayán hace ya varios años. Inicialmente con la vocación agrícola y ganadera de sus padres Don Antonio y su hermano Leonardo Fernández, montaron una avícola que con el tiempo inicia a vender pollos en el Valle y al Cauca. Para ese entonces a mediados de los años 70 se da una sobre producción de pollo en Cali, que poco a poco trae como consecuencia la disminución de ventas para los hermanos Fernández, ellos en su visión empresarial y con los valores que siempre le habían enseñado sus padres de trabajar y tener su propia “platica” deciden abrir un negocio al cual llamarían Pio Pio asadero el 7 de septiembre de 1971, en un local muy sencillo, 4 mesas, 16 sillas, un cajero, dos personas en cocina y una persona en mesas, ubicado en el centro de Popayán (calle 6 # 8-11).



Ilustración 1 Antonio Fernández, entrevista 43 años Pio Pio (Fuente: Notivisión)

Durante 12 años los hermanos Fernández trabajaron juntos para crecer y hacer próspero el pequeño asadero, hasta 1983 donde se disuelve la sociedad de los hermanos y Don Antonio, al lado de su esposa Yolanda Rojas, se hacen cargo del negocio (Notivisión, 2014). Por ese tiempo se decide hacer un cambio en el plato, iniciando una investigación con el personal interno del negocio para encontrar un producto que reemplazara la ensalada de frutas, donde participaron todos los integrantes de Pio Pio para encontrar una receta que fuera única, con lo cual se llegó a desarrollar la ensalada agridulce de Pio Pio que hoy es tan apetecida.



Ilustración 2 Pio Pio Asadero Centro años 90 (Fuente: Fanpage Pio Pio)

EVOLUCION DE LOS NEGOCIOS

A finales de la década de los años 80 la ciudad de Popayán inicia a crecer tímidamente hacia el norte y Don Antonio junto a su esposa, en una visión de negocio, encuentran una oportunidad en este sector. Iniciando la década de los 90, deciden abrir una sucursal en torres del rio (norte de Popayán) que permitiera aprovechar la expansión que se estaba presentando y facilitar el acceso para los clientes de esta floreciente zona de la ciudad.

Además, empiezan a involucrar a sus hijos Ángela María, Maritza y Francisco Antonio Fernández, quien era el más pequeño, al negocio de la familia, permitiendo así la cercanía de ellos con la nueva sucursal que estaría bajo responsabilidad de Yolanda Rojas.

En este local sus hijos desarrollaban actividades como mensajería, caja, recoger losa y servir mesa, labores por las cuales les pagaban. Nunca los dejaron desconectarse del negocio, porque Don Antonio consideraba importante enseñarles a trabajar y emprender como lo habían hecho sus padres con él. Es ahí donde reside uno de los principios del éxito de lo que hoy en día es Piopio. Es decir, en la transmisión de valores y el sentido de pertenencia por una marca de familia, entendiendo que eso era lo que les permitía sostenerse económicamente y seguir creciendo.



Ilustración 3 Torres del río (Fuente: Piopio.com)

En 1993 se decide incursionar en Cali en la calle 5 con avenida Roosevelt, en un negocio que pese a los esfuerzos no prosperó. Puesto que comenzando su funcionamiento se presentaron problemas de comunicación interna entre la administración de las dos ciudades, esto a causa de una mala selección del perfil personal que se quería contratar en Cali, generando así una alta rotación del puesto de administración en un corto tiempo. Llevar control y vigilancia de una ciudad a la otra con una comunicación poco asertiva en temas como manejo de la información financiera y prestación del servicio, solo trajo como resultado desvirtuar la oferta de valor que la marca Pio Pio Asadero ofrecía en Cali, con un formato fuera de lo deseado.

Por otro lado, el habitante de la ciudad por la época de 1993 estaba permeado por el narcotráfico, ocasionando, “un dramático deterioro de la seguridad en Cali” como lo afirmaba un estudio de la revista semana (semana, Cali caliente, 1993), donde los comerciantes honestos se veían afectados por negocios que se prestaban para el lavado de activos, los cuales vendían productos a precios más bajos a los cuales resultaba difícil competir.

Con un ambiente difícil y dificultades al interior de la empresa, Pio Pio toma la decisión de desistir la apertura de un punto de venta en Cali que le estaba reportando una mayor inversión de esfuerzo humano y económico que las garantías de ser una propuesta exitosa.

Ya iniciando una nueva década, se comienza a pensar en la renovación de la imagen corporativa, es en el año 2000 que se cambia a un logo de Pio Pio más moderno, siendo predilecto el color rojo. Adicionalmente ese año se realiza el registro de marca de la empresa Pio Pio, decisión que más adelante sería vital para la existencia del negocio.

EL INCENDIO

En el 2006 se presenta uno de los mayores retos para la organización, en un día cotidiano de trabajo una empleada realiza un mal manejo de un cilindro de gas, desencadenando un grave incendio que afecta totalmente la infraestructura de Pio Pio centro y negocios aledaños. Resultando como consecuencia una gran pérdida económica para el negocio, puesto que a pesar de contar con un seguro, este no cubrió todos los costos del siniestro debido al desconocimiento por parte de la empresa y falta de asesoría en la elaboración de este mismo, ya que la póliza no estaba acorde a la situación real de daños de la empresa y el valor remunerado por esta no fue representativo con respecto a los daños del incendio.

Teniendo la fortuna de no haberse presentado afectaciones físicas a ninguna persona, se procede a reparar los daños causados a los vecinos y una capacitación total para empleados en manejo de diferentes situaciones laborales, de riesgos y un mejor asesoramiento en las pólizas de los seguros.



Ilustración 4 Incendio Pio Pio centro (Fuente: fanpage Pio Pio Asadero)

Tras el incendio, Pio Pio recibió el respaldo total de sus clientes, proveedores y aliados estratégicos que entendiendo la situación brindaron facilidades para que el negocio centrara sus esfuerzos en la recuperación de su actividad comercial. De esta manera se hace un apalancamiento financiero y se negocian estrategias en el manejo de pasivos que estuvieran acordes para el momento que estaba pasando la empresa.

En el momento de reconstruir el negocio parece la oportunidad de comprar una infraestructura más grande ubicada en la misma cuadra, que permitió ampliar la capacidad del negocio e instalar la nueva sede principal Pio Pio centro, desde

donde a partir de ese momento se empezaría a gestar las oficinas de lo que hoy es el grupo Pio Pio.

Durante toda la vida del negocio han existido premisas trascendentales, el cumplimiento a los créditos financieros y a la palabra, además del respaldo de las aseguradoras. Siempre se ha dicho en Piopio que la palabra de ellos vale sin necesidad de una firma, que se deben cumplir las obligaciones financieras y que siempre se debe tener todo asegurado, esto permitió que con todo y el incendio la marca Pio Pio siguiera creciendo gracias al respaldo al que se ha hecho acreedor en la región por su seriedad.



Ilustración 5 Sede principal Pio Pio Centro (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)

EL PASO A UNA NUEVA GENERACIÓN

El hijo menor de Don Antonio, Francisco, en el 2007 se encontraba terminando sus estudios en la universidad Javeriana de Cali. Con el objetivo de expandir la empresa familiar, desarrolla como proyecto de grado un plan de negocio estructurado para un nuevo punto de venta en Popayán, que más adelante sería Pio Pio Santa Helena. La nueva sucursal fue un éxito en ventas, esto brindó la confianza a Don Antonio y su esposa para tomar la decisión de dejar en manos de Francisco el futuro de la empresa, sin dejar de ser ellos personas que toman decisiones en el negocio y se les consulta debido a la experiencia que tienen frente al negocio, el personal y las relaciones de confianza.



Ilustración 6 Pio Pio Santa Helena (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)

LA IMPORTANCIA DEL REGISTRO DE MARCA

En el año 2010 un conglomerado pone los ojos en Colombia con la marca Pio Pio Panamá, siendo esta una empresa con más de 52 puntos de venta en su país, llega con miras en la ciudad de Barranquilla. En busca de su apertura, se dan cuenta que en Colombia ya existía una marca registrada con este nombre a nivel nacional, en la ciudad de Popayán, impidiéndoles ingresar en este mercado con su marca, por lo cual se contactan con la familia Fernández, he inician negociaciones en Barranquilla y Panamá sin llegar a obtener su principal objetivo de adquirir los derechos de la marca, porque para los empresarios caucanos eran mucho más representativos los esfuerzos de toda una vida reflejados en su empresa, que realizar una buena venta.

Es en estas inesperadas situaciones es donde radica la importancia del registro de marca, pues sin esta protección hoy día Pio Pio tendría sabor panameño. Tener claras las normas y jugar legal ha permitido que el grupo Pio Pio sea tan exitoso en la actualidad, y esté blindado contra sucesos que no por desconocer de ellos quiere decir que no existan.

DIVERSIFICACIÓN DE LOS NEGOCIOS

Durante 38 años la empresa conservó su marca insignia Pio Pio Asadero, la cual permeó los corazones de lo payaneses convirtiéndose en el lugar de encuentro para colegas y familiares. Sin embargo, con la llegada de sangre nueva al negocio, como lo eran Francisco y su tío Guillermo Fernández, (quien se convirtió en el administrador de Pio Pio Centro) se presentaron nuevos retos y la oferta de retomar el local donde había iniciado Pio Pio estaba a disposición. Circunstancia que permitió observar que en el sector no había una empresa que atendiera comida de carnes, luego de pensar y organizar ideas se decide montar la marca Brazas de mi Tierra, con un concepto más elegante, enfocado a la parrilla, comida de mar, gourmet y un menú más estructurado y diferente a lo que es Pio Pio, pero con el respaldo de una marca de excelente trayectoria.



Ilustración 7 Brazas de mi Tierra (Fuente: PioPio.com)

A finales del 2010 se presenta la proposición de realizar una alianza con la caja de compensación del Cauca, a lo cual Francisco y Guillermo acceden, instalándose a inicios del 2011 en el centro recreativo Pisojé, con el ánimo de manejar el restaurante y los eventos empresariales de éste organismo. Terminando ese mismo año se visualizan los juegos nacionales del 2012 a realizar en Popayán y teniendo en cuenta que la ciudad definitivamente creció hacia el norte, construyendo conjuntos residenciales y una cantidad importante de comercio que fortaleció ésta zona, se toma la iniciativa de montar una nueva sede en el norte. Porque además, iban a ser los operadores de los juegos nacionales en servicio de alimentación, por lo cual el 20 julio de 2012 se inaugura el nuevo punto de venta, Piopio Bellavista.



Ilustración 8 Pio Pio Bellavista (Fuente: PioPio.com)

El sabor y la calidad siempre han marcado una diferencia frente a la competencia, permitiendo la apertura eficaz de nuevos puntos de venta. Es así como en el 2014 son llamados a ser parte del proyecto La Lomita, como restaurante ancla. En el cual, el 22 de febrero del 2015 se monta Brazas de mi Tierra la Lomita. Escenario que permite incursionar en el mercado infantil con la marca *A la rueda rueda*, un espacio dedicado a ofrecer comida y golosinas para los niños, con el objetivo de acercarlos al consumo de pollo por medio de la cajita feliz Pio Pio.

Por ese mismo tiempo, en febrero, reciben la invitación a invertir en crucero mall, ubicado al norte sobre la vía Popayán-Cali en el cruce de Totoró. Zona donde se presenta un gran crecimiento en parcelas y lugares de descanso. En esta plaza se decide ingresar con la marca Pio Pio Asadero, abriendo a finales de marzo del 2015 con uno de los puntos de venta más modernos de la marca.



Ilustración 9 Brazas de mi Tierra La Lomita (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)

GRUPO EMPRESARIAL PIPIO HOY

En la actualidad son 9 unidades de negocio, compuestos por 6 puntos Pio Pio Asadero, 2 Brazas de mi Tierra y 1 A la rueda rueda. El crecimiento de Pio Pio con diferentes marcas, fue una de las razones que llevaron a tomar la decisión de cambiar de persona natural a persona jurídica, bajo la marca Grupo Piopio S.A.S. que respalda las unidades de negocio con la experiencia y credibilidad que ha forjado esta empresa durante los últimos 44 años.

Hoy cuenta con 92 empleados directos y alrededor de 30 colaboradores los fines de semana por prestación de servicio, en su mayoría jóvenes universitarios, siendo alrededor de 122 sus empleados. Pio Pio se ha preocupado por la legalidad y responsabilidad con sus trabajadores, generando empleo formal que sostenga el desarrollo de la región.



Ilustración 10 Congreso gastronómico de Popayán 2015 (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)

La empresa ha pasado de un manejo administrativo informal a organizarse por departamentos, haciendo que las labores se ejecuten de una forma eficiente y se haga un buen seguimiento a las tareas. Además, Don Antonio Fernández siempre está pendiente de los negocios, dando consejos y recomendaciones, que son bien recibidos y cumplidos en Pio Pio, porque su conocimiento de los negocios y sus valores sobre las relaciones con las personas, han sido los cimientos sobre los que se ha construido el Grupo Pio Pio. Por lo cual, cuando hay mucho trabajo operativo y se llenan los puntos de venta

“todos los gerentes del tercer piso, debemos bajar a servir mesas, lavar platos, recoger losa y no se nos quita nada, más bien esa es la oportunidad de acercarse al cliente y mostrarle a los colaboradores que en Pio Pio todos están dispuestos a untarse las manos con el mismo cariño y entrega, lo cual es parte de la sabiduría que Don Antonio a delegado y entregado a todos” (Martha Cerón,2015)

El grupo Piopio maneja dos unidades de negocio más, las cuales son el área de domicilios que representa el 30% de los ingresos del mes y la venta institucional. Esto ha generado alianzas estratégicas importantes y rentables que les ha permitido desarrollarse como operadores logísticos, en la atención integral de eventos. Fortaleciendo el catering de la empresa, lo cual les ha concedido estar en condiciones de atender eventos organizados para relevantes personajes políticos y de la vida pública, bajo la marca Piopio.



Ilustración 11 Catering empresarial Pio Pio (Fuente: Fanpage Pio Pio Asadero)

El Grupo Pio Pio proyecta dentro de sus objetivos la incursión en centros comerciales, para lo cual ha dado un primer paso, con el centro comercial Terraplaza que tendrá apertura en la ciudad de Popayán en 2016. Siendo conscientes que el formato en estas plazas es distinto al cual han venido trabajando y que habrá que ajustarse a espacios y procesos diferentes. Es un nuevo reto que la gerencia de segunda generación liderada por Francisco Fernández tendrá que afrontar abriendo un camino para alcanzar otras ciudades en el país.

CONCLUSIONES

Los años de esfuerzo sostenido han hecho de Pio Pio una empresa líder, que ha logrado sobrepasar diferentes desafíos presentados durante sus 44 años de existencia. La gestión desarrollada por Don Antonio bajo los principios que él ha aplicado y transmitido a su organización, que en conjunto se consideran una familia, ha permitido el desarrollo de una empresa que crece con su gente.

El cumplimiento de normatividad y claridad en la ejecución de acciones por parte de las empresas son requisitos mínimos necesarios para el éxito, pero esto no garantiza que lo obtengan. Porque cada organización debe desarrollar una estrategia propia que se perfila con el tiempo. En el caso de Pio Pio el modelo ha sido el involucramiento temprano de las nuevas generaciones con valores orientados al trabajo y el amor por la marca propia, lo que le ha dado continuidad y éxito a este negocio familiar.

Entender y aprender de los errores, las malas decisiones y los imprevistos de factores externos, es clave para sobresalir en el mercado. Esto es algo que Pio Pio tiene claro y a lo cual su directora comercial expresa lo siguiente.

“algo muy importante que lo deben tener claro las empresas y los emprendedores, es que no es simplemente con ganas, es también con una organización y buen respaldo, porque no se está exento de que algo pueda pasar.”(Martha Cerón, 2015)

Para terminar, se resalta que la suma de pequeños esfuerzos puestos a servicio por diferentes personas a lo largo de la historia de Pio Pio, son los que le han hecho acreedor de la confianza y respaldo que clientes, proveedores y la comunidad, le han otorgado a Pio Pio. Respaldo que les ha abierto muchas puertas y hoy los tiene apuntando a grandes objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Notivisión Cauca. (2014). 43 años del grupo empresarial Pio Pio. 24 de septiembre de 2015, de Notivisión Cauca. Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=IbgGami2ggc>

Notivisión Cauca. (2014). Grupo empresarial PIO -- PIO 43 años de tradición, historia y buen sabor. 24 de septiembre de 2015, de Notivisión Cauca Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=DQRhCuu8Wcc>

Revista Semana. (1993). Cali caliente. 03 de febrero de 2016, de Revista Semana. Sitio web: <http://www.semana.com/nacion/articulo/cali-caliente/21456-3>

Grupo Pio Pio S.A.S. (2015). Pio Pio Asadero una empresa de Grupo PioPio. 3 octubre 2015, de Grupo Pio Pio Sitio web: <http://www.piopio.com.co/>

Pikorete.com. (2015). La Lomita. 8 noviembre 2015, de Pikorete.com Sitio web: http://www.pikore.com/m/1028529457453108158_2080090289

Cerón, M. (27 de septiembre de 2015). Entrevista directora comercial Pio Pio. (D. F. Mazabuel, Entrevistador)

Fernández, F. (29 de octubre de 2015). Entrevista gerente grupo Pio Pio. (D.F. Mazabuel, Entrevistador)

BANCO INTERCONTINENTAL S.A

AUTOR: DANIEL FELIPE MAZABUEL
DIRECCION: LUIGI CORBELLETTA ROJAS

RESUMEN

En 1993 un grupo de reconocidos empresarios del Valle del Cauca (Colombia) se reunieron para desarrollar un plan de empresa enfocado en el sector financiero, que terminaría en la creación del Banco intercontinental o Interbanco.

El nuevo banco inició con una fuerte estrategia de penetración de mercado y a través de la innovación en servicios, en un sector caracterizado por la rigidez y el formalismo, logra una gran aceptación que disparó su crecimiento en las principales ciudades de Colombia durante los primeros años de su fundación. Sin embargo, no contaban con el abrupto cambio que se daría en el peor capítulo de la historia en la economía de Colombia y que llevaría a esta exitosa empresa a ser parte de una cadena de hechos desfavorables que culminaría con su gradual desaparición.

A continuación encontraran la historia del exitoso surgimiento y temprano final de la entidad financiera Interbanco.

ANTECEDENTES

Para entender el caso de Interbanco es necesario remontarse a 1991 cuando Colombia entra en una fase de cambios gracias a la nueva Constitución Política. Dentro de esos cambios estaba la apertura económica, la cual tenía como objetivo dejar atrás el proteccionismo que pretendía resguardar las empresas colombianas adoptando diferentes estrategias, en su mayoría aumentos arancelarios para evitar la entrada de productos extranjeros al país. Estas estrategias tenían una desventaja para los consumidores debido a que los precios de los productos se incrementaron porque en el mercado había una gran demanda y una baja oferta de las empresas.

Con la apertura económica se pretendía que Colombia entrara en la era de la globalización, buscando incitar el intercambio de productos con otros países, de esta manera hacer que existiera variedad de productos en el mercado y los precios fueran más estables. La apertura económica tuvo dos caras, la primera

para empresarios pequeños que no les quedo más opción que cerrar sus empresas puesto que no estaban en condiciones de competir frente a empresas nacionales e internacionales. La segunda cara fue mucho más amable, puesto que los consumidores tenían una mayor diversidad de productos nacionales e internacionales con mayor variedad de precios. Lo anterior trajo consigo el aumento en el consumo y por ende una reactivación económica.

LOS INICIOS

Tenemos una idea de negocio con un valor agregado que nos diferencia de nuestra competencia, además poseemos la experiencia y el reconocimiento empresarial a nivel regional y nacional, la economía en estos momentos está en crecimiento y lo mejor es que tenemos los recursos para invertir. Bajo las anteriores afirmaciones vale la pena preguntarse ¿es buena idea invertir en este negocio?

La respuesta de los grandes empresarios vallecaucanos fue que sí y gracias a esta respuesta nació Interbanco, bajo una gran expectativa por el modelo diferenciador que brindaría en un sector tan competitivo como lo es la banca colombiana. Pero lastimosamente un revés de la economía colombiana hizo que todas la proyecciones que se tenían en el papel se derrumbaran y con ello se trocaran los sueños de muchos empresarios del Valle del Cauca (Colombia) que lo último que esperaban era perder sus inversiones.

Bajo este ambiente en 1993 en el Valle del Cauca, uno de los de los departamentos más importantes de Colombia, se reunieron un grupo de empresarios entre los cuales se encontraban Edgar Lenis, Rodrigo Holguín, benjamín Martínez, Elvira Lloreda, Alfredo Carvajal. Si se hace referencia a empresas que pertenecían a este grupo se pueden nombrar grandes compañías como Carvajal inversiones, Tecnoquímicas, inversiones de Lima, Baterías Mac, Manuelita, Varela, Fanalca. En gran medida esta reunión se presentó por la necesidad de crear una entidad financiera diferente a Corfivalle (Corporación Financiera del Valle).



Ilustración 12 Édgar Lenis Garrido, Rodrigo Holguín, Elvira Lloreda y Carlos Schrader, Empresarios del Valle

El primer paso que realizó el grupo de empresarios para la creación del nuevo banco fue hacer un estudio de mercado, para mirar la viabilidad del proyecto, el cual fue dirigido por la firma Mckinsey. El estudio arrojó unos resultados muy satisfactorios a nivel económico, puesto que Colombia estaba experimentando un crecimiento económico gracias a la apertura económica. También se observaron dos nichos de mercado que tenían gran potencial, la banca personal dirigida a personas con ingresos medios y altos, y la banca empresarial dirigida a pequeñas y medianas empresas. Otro aspecto importante que mostró la investigación de mercado fue el atraso tecnológico que presentaba la banca Colombiana respecto a la banca de otros países.

Teniendo en cuenta las recomendaciones y sugerencias que dio la firma Mckinsey, el dos de diciembre de 1993 con una inversión inicial de \$12.700 millones de pesos (colombianos), nace en Santiago de Cali (Valle del cauca) el Banco Intercontinental o Interbanco. Este nuevo banco entro a competir de forma agresiva con las otras entidades financieras con un concepto nuevo y fresco. Además contaba con el respaldo de sus accionistas (grandes empresarios nacionales) lo cual le daba confianza al mercado.



Ilustración 13 Alfredo Carvajal Sinesterra. Primer presidente de Interbanco.

Alfredo Carvajal fue nombrado como el primer presidente de Interbanco gracias a su gran trayectoria en el sector industrial y al conocimiento que poseía de la banca. Él tenía como prioridad crear una nueva cultura en la Banca Colombiana. El primer cambio diferenciado que tenía Interbanco fue que sus oficinas no contaban con un gerente como era lo normal, sino que tenía de cinco a diez ejecutivos de cuenta, quienes eran profesionales especializados en banca y tenían como principal función vender un servicio y brindar asesoría personalizada a cada cliente. Por otro lado estaba el personal ubicado en las terminales de servicio, ocupado por profesionales recién graduados de carreras administrativas y tenían como función principal encargarse de las operaciones como retiros, consignaciones y pagos.

Otra estrategia que utilizó Interbanco para posicionarse en el mercado fue la de brindar cuentas corrientes con un rendimiento del 12% anual y la posibilidad de acceder a un crédito o de realizar cualquier transacción tan solo con una llamada telefónica. Es importante resaltar que la estructura del Banco Intercontinental estaba enfocada en que todas las operaciones básicas se realicen por fuera del banco y sus clientes solo accedían a las oficinas porque necesitaban un nuevo producto financiero. Adicionalmente Interbanco brindaba atención en sus oficinas en un horario flexible para sus clientes de 8 am a 8 pm.

EXPANSIÓN DE LA MARCA

Los primeros años de funcionamiento del banco fueron muy buenos como lo previeron los estudios de factibilidad entregados por la firma Mckinsey, puesto que tuvo un gran crecimiento, reflejado en que el primer año ya contaba con más de 1400 clientes de banca personal y 600 de banca empresarial.

Para el año de 1995 el número de clientes había incrementado a un total de 3000 y sus activos estaban alrededor de \$60.000 millones de pesos, de las cuales \$10.000 millones de pesos fueron invertidos por los accionistas. Este año fue vital para la expansión del banco, puesto en mayo abrió cuatro nuevas sedes en la ciudad de Bogotá DC. Viendo este panorama Alfredo Carvajal comenzó a visualizar a Interbanco en un periodo de cinco años (2000) como el cuarto banco del sistema financiero Colombiano.

A finales de 1997 Interbanco y la Corporación Andina de Fomento (CAF) crearon un acuerdo de capitalización donde la CAF adquirió bonos que fueron obligatoriamente convertidos en acciones emitidas por Interbanco. Estos bonos tenían un periodo de maduración de tres años, tiempo en el cual los accionistas de la entidad bancaria recompraron las acciones. La capitalización fue por la suma de \$6.400 millones de pesos. En ese momento se tenía la firme esperanza que el rápido crecimiento de la entidad bancaria se mantendría debido a que los resultados obtenidos hasta ese periodo eran favorables para la entidad (cartera de crédito \$320.000 millones de pesos y pérdidas de \$485 millones de pesos).

El crecimiento vertiginoso de Interbanco llego hasta 1998, año en el cual compro tres entidades financieras, Carvajal Financiera, Finanzas y Aliadas, esta última fue una adquisición estratégica para expandirse a Medellín (Antioquia). La compra de estas entidades financieras le significo un desembolso de \$35.000 millones de pesos, de los cuales \$15.000 millones se cubrieron con bonos convertibles en acciones y el resto de la deuda se pagó con caja.

LA CRISIS ECONOMICA

A pesar de todos los esfuerzos realizados por los accionistas de Interbanco, un factor externo al banco le jugó una mala pasada, debido a que los estudios realizados mostraban que la economía colombiana mantendría un ritmo

creciente desde 1993 hasta 2000, cosa que no fue del todo cierta, puesto que desde el año 1996 la economía comenzó a presentar una baja haciendo que las estrategias agresivas que tenía Interbanco comenzaran a ser cada vez más una mala estrategia de crecimiento.

Esta crisis llegó a ser tan profunda hasta el punto que el gobierno colombiano dirigido en ese tiempo (1998) por el presidente Andrés Pastrana, tomó la decisión de imponer un gravamen para todas las transacciones financieras que impliquen el retiro de capital de las cuentas corrientes y de ahorros de bancos. Este impuesto era conocido como el dos por mil, puesto que a los usuarios se les cobraba un impuesto de \$2 pesos por cada \$1000 pesos retirados. Esta medida fue utilizada en principio transitoriamente para aliviar la crisis financiera que se estaba presentando y según Juan Camilo Restrepo Ministro de Hacienda de esa época esta era una medida para recuperar la confianza del sistema financiero colombiano y no para salvar a un grupo de bancos como se especulaba. Los recursos obtenidos por este impuesto eran destinados al apoyo de deudores hipotecarios del Upac (Unidad de poder Adquisitivo Constante) y para ayudar a los bancos públicos y las cooperativas. (NULLVALUE, 2003)

Interbanco a pesar de ser beneficiado con este gravamen, su modelo y las estrategias de crecimiento que estaban aplicando resultaban demasiado agresivas para la situación económica que se estaba presentando en el año de 1999; fuera de eso al mercado de la banca colombiana estaban entrando nuevos competidores que ofrecían grandes beneficios, especialmente en el nicho más fuerte de Interbanco, la banca personal. A partir de este momento empieza la gradual desaparición de la exitosa entidad financiera que estaban construyendo los empresarios Vallecaucanos.

LA INTERVENCIÓN

El primer campanazo de alerta para Interbanco comenzó en el año de 1999 cuando grandes bancos como Banco Unión y Superior pidieron ayuda al gobierno para que fueran intervenidos por Fogafin (Fondo de garantías de instituciones Financieras), la cual es la encargada de mantener la estabilidad del sector financiero colombiano. La iniciativa que habían tomado estas dos entidades bancarias no era muy bien aceptadas por José Fernando Hurtado

presidente de Interbanco en ese momento, puesto que para él esta institución “Fogafin” era muy rígida y no permitía seguir con los objetivos que se tenían presupuestados.

La negativa del presidente de Interbanco hacia una intervención por parte del gobierno no tardaría mucho en revertirse; puesto que el 4 de julio del 2000 el banco Intercontinental pasa a manos del gobierno por medio de la resolución 1038 del 4 de julio 2000, debido a la cesación de pagos. Con esta intervención Fogafin pretendió darle liquidez a Interbanco por medio de dos préstamos por una cuantía de \$43.197 millones de pesos. Debido a la noticia de la intervención muchos clientes tomaron la decisión de retirar su dinero del banco debido a la incertidumbre que causaba la mediación del gobierno, se estima que los clientes hicieron retiros por un monto total de \$13.000 millones de pesos. Esta situación conllevó a que Interbanco saliera a pedir créditos al mercado interbancario y al Banco de la Republica.

Todas las esperanzas que se tenían al ser intervenido por el gobierno, se vieron pérdidas debido al poco interés presentado por parte del director de Fogafin quien lo único que logró fue crear parálisis en las actividades comerciales y esto sumado a los problemas financieros que traían, dio como resultado la ruptura de la entidad bancaria.

FUSIÓN Y DESAPARICION DE INTERBANCO

Casi un año después da la intervención de Interbanco por parte de gobierno, Fogafin toma la decisión de integrar a banco Intercontinental con la Financiera FES (Fundación para la Educación Superior), con el fin de salvar estas dos entidades que se encontraban quebradas (El Tiempo, 2001). El objetivo que tenía esta fusión era la de salvaguardar las empresa y los empleos que se generaban, mas no los intereses de los propietarios. En el caso de Interbanco, los accionistas aceptaron la pérdida de su patrimonio, pero siempre insistiendo en la opción de salvar la entidad financiera.

De la unión de Interbanco, financiera Aliadas y la FES, se creó en el año 2001 el banco Aliadas el cual tenía como estrategia optimizar las ventajas competitivas que tenían cada una de estas instituciones. Por ejemplo Interbanco contaba con

una tecnología de punta que optimizaba la prestación de los servicios bancarios y por el lado de de Aliadas y FES tenían una gran reputación en el mercado en nichos como los préstamos de vehículos.

En el 2004 el banco de Occidente perteneciente al Grupo Aval compra el Banco Aliadas por una suma de \$102.000 millones de pesos. Al momento de la venta el banco Aliadas contaba con 24 sucursales, 493 empleados y una base de 80.000 clientes.

CONCLUSIONES

La iniciativa tomada por los empresarios Vallunos estaba soportada en estudios que la firma Mckinsey proyectaban de forma positiva y óptima para la empresa, es decir, presentaba un futuro en crecimiento para la economía Colombiana, basados en las condiciones actuales de ese momento y los datos históricos, hecho que dio seguridad para que un equipo bien estructurado de empresarios experimentados y reconocidos tomara cartas en el asunto y se decidieran por la creación de una empresa innovadora que prometía un buen desarrollo por las estrategias agresivas y bien enfocadas con las cuales penetraron el mercado.

Pese al exitoso arranque de Interbanco, no se esperaba de ninguna manera el revés en la economía Colombiana que sacudió todos los sectores, dejando a miles de ciudadanos sin empleo y deteriorando la confianza en todo el sector financiero. Este hecho externo conllevó a que la estrategia de Interbanco con la cual estaban siendo tan exitosos se convirtiera en su principal debilidad, al punto que el mismo año que realizaban una gran adquisición de otras entidades financieras, fuera el año en que empezó su declive.

Una vez empezado el impacto económico en la economía Colombiana, la inflexibilidad para adaptarse al cambio por parte de la gerencia de Interbanco y la mala lectura del escenario económico mundial, no permitió que el Banco tomara decisiones acertadas llevando esta prometedor entidad a su desaparición.

El mercado siempre está en continuo cambio y la rápida adaptación de las empresas, aun cuando son exitosas, es lo que garantiza su continuidad.

BIBLIOGRAFIA

El Tiempo. (2001). Interbanco y FES. 02 de abril de 2016, de El Tiempo. Sitio web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-487202>.

NULLVALUE. (2003). Hechos que sacudieron al País. 9 de abril de 2016, de El Tiempo Sitio web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030130>

Imagen 1. Alfredo Carvajal Sinesterra, primer presidente Interbanco. (La Republica, 2010) de Sitio web: <http://noticiasutilesescolares.blogspot.com.co/2010/11/colombia-propal-y-norma-impulsan-las.html>

Imagen 2 Édgar Lenis Garrido, Rodrigo Holguín. Elvira Lloreda y Carlos Schrader, empresarios del valle. (Cristina Núñez) de sitio web: <http://www.jetset.com.co/sociales-fotos/galeria/bogota--campo-marzio/30191>