

CASO 8

**ARCE ROJAS
CONSULTORES & CIA. S.A.**

UNA VIDA CON DETERMINACIÓN

Paola Andrea Silva Escobar
Arley Barrera Rico Camilo
Eduardo Mosquera



Una vida con determinación

David Arce Rojas, nació en la ciudad de Neiva, Colombia en 1960. Hijo de Carlos Arce Luna y Pepa Rojas de Arce, segundo de cuatro hermanos. Su familia es de procedencia humilde, nunca tuvo cosas fuera de las básicas. No fue un buen estudiante pero a pesar de ello se graduó del colegio a los 16 años de edad. En 1976 decide estudiar en Bogotá. Vivió al lado de su abuela a la que amaba, era una de las personas más importantes de su vida, a tal grado que el día de hoy cree que ella es su ángel de la guarda. Su fin era estudiar medicina pero el puntaje en el examen de estado no le ayudó mucho, entonces inicia un preicfes para presentarlo de nuevo. Sin embargo por su edad y la novedad de vivir en la capital se rodea de muchos amigos que no le ayudan mucho con este propósito. Su abuela desesperada llama a los padres de David y les advierte que si no se pone a estudiar lo devuelve para Neiva. Entonces acude a un consejero profesional quien le recomienda estudiar derecho.

Una de las características más marcadas de este empresario es que siempre busca un buen consejo y asesorarse de personas que le pueden aportar a su desarrollo, dice que "cuando las personas están fuera del ruedo, tiene una visión global de las problemáticas y muchas veces ven lo que uno no ve". Dice además que este consejo, sin pensarlo, le cambió la vida. Los equipos utilizados en el desarrollo de esta actividad eran





administrados por Villegas, quien poco a poco empezó a conocer el negocio de las etiquetas y los códigos de barras, atendiendo los clientes propios de la empresa.

Se gradúa como abogado de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia a los 22 años de edad. Una beca otorgada por el ICETEX a través del fondo de becas que se creó por la ley 10 de 1961, le brinda la oportunidad de realizar una maestría en la Universidad de Dundee en Escocia sobre Derecho Minero y Petrolero tres años después de su graduación.

Trayectoria laboral

Su trayectoria laboral inicia en el año de 1983 trabajando como gerente en una de las sucursales del Banco de Bogotá. La inquietud de estudiar todo lo relacionado con el sector eléctrico lo acompañó durante parte de su vida, de ahí que su tesis la realizara sobre este tema. Al graduarse profundizó en lo referente al sector energético en el mundo e investigó otros temas relacionados como: las minas, el petróleo, la energía eólica e hidráulica, etc. Su meta era estudiar en un país angloparlante, un país que le diera la posibilidad de obtener un título en minas y petróleos. Por medio del Consejo Colombo Británico y del Centro Colombo Americano indagó qué universidades le brindaban la formación que él buscaba, en esa investigación encontró la universidad de Tulane en Louisiana, EEUU, que ofrecía

un curso de ocho meses sobre derecho petrolero, y la universidad de Dundee en Escocia donde había varias alternativas de programas (grado, diplomado y doctorado) dependiendo de la duración de este. Escribió a la universidad de Dundee; en ese entonces no había internet (año 1984), la universidad envió toda la información que solicitó, le interesó mucho porque los cursos que ofrecía eran relacionados con petróleos y minas; aplicó al diplomado de derecho minero y petrolero, pero para poder realizar sus estudios allí debía saber inglés, situación algo problemática ya que su nivel era muy bajo, así que, mientras trabajaba como gerente en el Banco de Bogotá estudiaba inglés de 5:30 am a 8:30 am todos los días.

Al inicio del año 1985 recibió una carta de la universidad de Dundee, en donde le informaban su aceptación sujeta a su nivel de inglés, inmediatamente se dirigió al Ministerio de Minas y Energía, su propósito con esa visita era buscar financiación para sus estudios por medio del fondo de becas creado por la ley antes mencionada. Se presentó, explicó su situación y la sorpresa que se llevaron las personas del ministerio fue absoluta; les causó mucha curiosidad que una persona que no tenía nada que ver con algo relacionado a la ingeniería se involucrara en este tema. Allí le indicaron que la entidad encargada de manejar este fondo era el ICETEX; días después se presentó ante esta entidad y al enseñar todos sus documentos le aprobaron el crédito casi inmediatamente con la condición de ser aceptado en la universidad, una vez aceptado se giraba el dinero para cubrir el costo de sus estudios.

En marzo de este mismo año renunció al banco de Bogotá y se fue a Inglaterra a estudiar inglés en la ciudad de Cambridge financiándose solo con el dinero que ahorró durante el tiempo





que trabajó allí. Antes de realizar el viaje dejó todo listo de forma tal que sólo fuera enviar el documento de aceptación de la universidad para poder disponer del dinero de la beca que le habían otorgado. Cuando terminó sus estudios en Cambridge (agosto de 1985) se fue para la universidad de Dundee, donde fue recibido por el decano de la facultad, él aun no sabía si lo habían aceptado o no y necesitaba enviar este documento a Colombia para que el ICETEX desembolsara el dinero necesario para inscribirse en la universidad. Cuando el decano le entregó la confirmación de su aceptación, cuenta David Arce que salió corriendo gritando feliz por todo el pueblo de Dundee, la gente lo miraba extrañada, obviamente no entendían el por qué un loco gritaba solo por todo el pueblo.

Esta beca tenía como condición que al momento de su regreso debía trabajar con el Ministerio de Minas y Energía o con una entidad adscrita o vinculada a él, así que cuando estuvo de nuevo en Colombia a finales de los años 80, se presentó ante ese ministerio, allí le indicaron que se debía presentar a ECOPETROL con el Sr. Álvaro Meneses Mena, quien era, en ese entonces, el director jurídico, conocido casualmente de tiempo atrás, del que recibió mucho apoyo y credibilidad. Así comienza su trayectoria en el sector petrolero colombiano.

Trabajó tres años en ECOPETROL en diferentes áreas. Tuvo la oportunidad de aplicar lo que aprendió en su maestría cuando lo asignaron a la comisión que, bajo el gobierno Barco, modificó el contrato de asociación convirtiéndolo en uno de los que se denominan de riesgo compartido petrolero colombiano.

Participó como apoyo jurídico junior, en el proyecto de la construcción del Oleoducto de Colombia (Figura 1), este oleoducto evacua los crudos que vienen del Alto Magdalena hasta el centro del país, llegan a una estación que se llama Vasconia en Puerto Boyacá, y de ahí hasta Coveñas.

Figura 1

OLEODUCTO DE COLOMBIA



Fuente. www.ecopetrol.com.co, consultado el 27 de abril de 2009, tiene 481 kilómetros y conecta la estación de Vasconia con el Puerto de Coveñas. Ecopetrol tiene el 42.5% de participación.



Su trabajo, junto con un ingeniero senior y dos ingenieros junior, fue realizar los estatutos del proyecto y negociar con los socios privados de ECOPETROL. Como resultado de este proyecto se creó la sociedad Oleoducto de Colombia S.A.¹ Ya creada esta sociedad, a David Arce le asignan toda la responsabilidad jurídica y corporativa de la empresa y todo lo referente a los derechos de servidumbre² del oleoducto. Para ese momento debía decidir si seguir trabajando con ECOPETROL o quedarse en esta nueva compañía. Sus dos orientadores en ese entonces (y que aún lo son), fueron el entonces presidente de Oleoducto de Colombia, el Sr. Enrique Andrade y el entonces presidente de la junta directiva el Sr. Hernán Lara Perdomo. Ellos le aconsejan seguir trabajando con Oleoducto de Colombia, toma la decisión de retirarse de ECOPETROL y comienza a trabajar de lleno para Oleoducto de Colombia (año 1989). Esto le permitió obtener una vasta experiencia en el manejo de políticas de seguridad y de abastecimiento petrolero en el país. Mientras estuvo allí vino “el ataque a Casa Verde”³ el 9 de diciembre de 1990 por parte del gobierno a las FARC, y como retaliación este grupo atacó una porción del frente norte del tubo y al día siguiente atacó una porción del frente sur del oleoducto.

¹ Es una modalidad de contrato de cooperación que une a dos o más personas para desarrollar un específico proyecto de carácter comercial con el propósito de obtener utilidades asumiendo los riesgos que le son propios. (Arrubla Paucar, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 2 ed Edición. Bogota, Colombia).

² Servidumbre Petrolera: Son servidumbre legales que se establecen con el fin de impulsar y facilitar la industria minera tanto para la exploración y explotación de minas como el beneficio.

³ Ataque militar, realizado el 9 de diciembre de 1990 bajo el gobierno Gaviria era el entonces campamento central de las FARC luego del fracaso de las negociaciones.

Cuando se estaba terminando el proyecto, por políticas del gobierno nacional, se toma la determinación que, aunque este sistema de transporte era de oleoducto de Colombia, la operación del tubo la iba a manejar ECOPEPETROL y la parte administrativa la tomaba Hocol⁴, así que todas las personas que trabajaban allí debían retirarse, incluyendo a David Arce. Antes de finalizar el proyecto lo llaman de LASMO OIL COLOMBIA LTDA.⁵, le proponen trabajar allí, él rechazó la propuesta ya que aún se encontraba trabajando en Oleoducto de Colombia, pero hablan con el que era en ese entonces su jefe, el Sr. Mier, para que le permita trabajar con ellos medio tiempo; así que durante ocho meses en la mañana trabajó en LASMO y en las tardes en Oleoducto de Colombia, en 1992 año en que entregan el oleoducto, queda cien por ciento trabajando para la LASMO. Allí se desempeñó como gerente jurídico hasta que, en 1994, se inicia la explotación de los yacimientos de Cusiana (en el municipio de Tauramena) y Cupiagua (en el municipio de Aguazul) descubiertos en los años 80, el proyecto se bautiza como oleoducto Ocesa, (Figura 2).

⁴ www.hocol.com.co/index/htm. Hocol, filial de la firma francesa Maurel & Prom, es una empresa de exploración y producción de petróleo que tiene operaciones en el valle colombiano del Alto Magdalena y en el lago venezolano Maraicabo. La compañía también tiene participaciones en dos grandes ductos de Colombia: el ducto Alto Magdalena y el ducto Colombia.

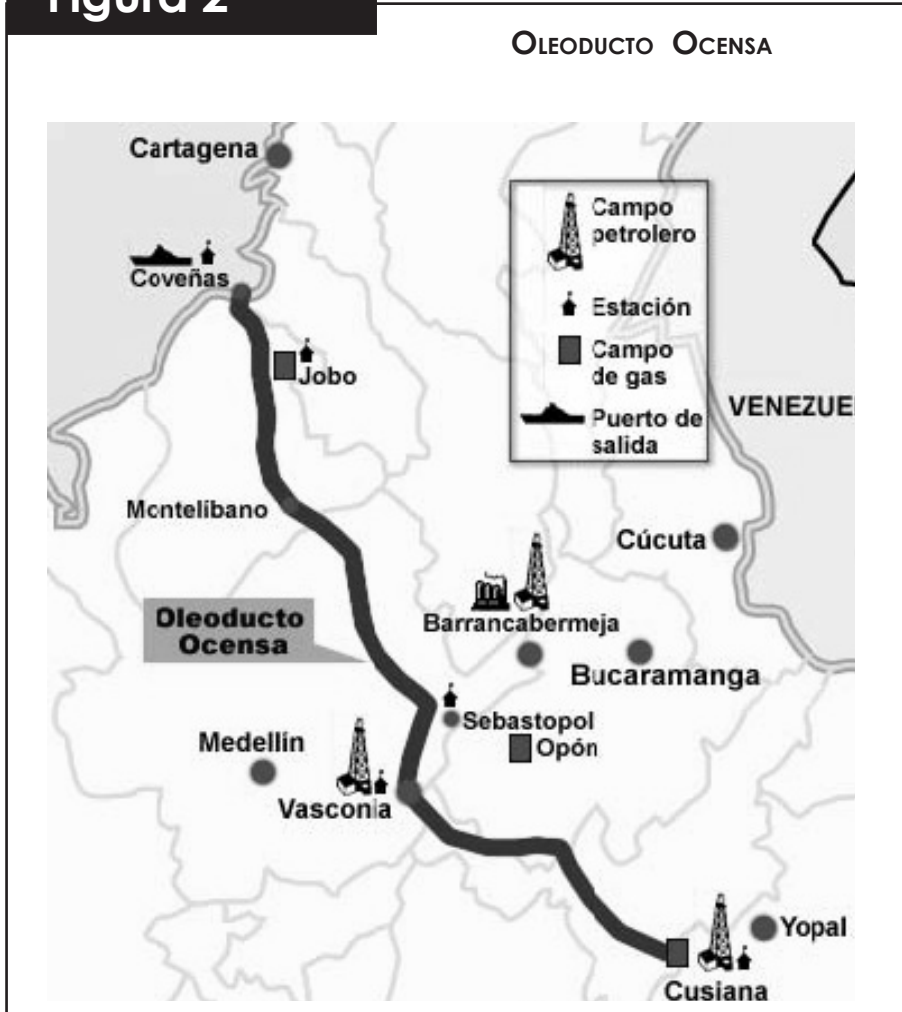
⁵ Empresa de producción Petrolera Independiente adquirida por Petrobras en setiembre de 1998.





Figura 2

OLEODUCTO OCENSA



Fuente. www.ecopetrol.com.co, c, con 790 kilómetros de longitud, transporta fundamentalmente los crudos del piedemonte llanero (Cusiana - Cupiagua) hasta el terminal marítimo de Coveñas.

Por ser este uno de los tres yacimientos más grandes descubiertos en Colombia⁶ llega al país la empresa inglesa British Petroleum⁷, (BP) acompañada de las compañías Total⁸ (de nacionalidad Francesa) y Triton Energy⁹ (de proveniencia norteamericana) para manejar la operación del nuevo campo.

A David Arce lo llaman de BP, le ofrecen trabajar en la realización de la gestión predial del proyecto OCENSA, tiempo atrás había considerado la idea de iniciar su propia empresa de consultoría, ve en esta ocasión, una oportunidad de hacerlo y les propone trabajar asesorándolos por medio de una tercerización de

⁶ www.hocol.com.co/index/htm_9www.lablaa.org/blaavirtual/faunayflora/orinoco/orinoco14a.htm Los pozos perforados en Cusiana y Cupiagua alcanzan entre 15.000 y 18.000 pies de profundidad, poco más del doble de los perforados en el yacimiento de Caño Limón en Arauca.

En 1982 Ecopetrol y la compañía estadounidense Triton Colombia Inc., perforaron los pozos la Cabaña 1 y La María 1 con resultados negativos. En 1987 la empresa British Petroleum Exploration BP, designada operador, y la compañía francesa Total, adquirieron una participación en este contrato de asociación denominado Santiago de las Atalayas.

En 1988 con la perforación del pozo Cusiana 1, se descubre el gas y se abandona Cusiana 2 por problemas mecánicos. En 1990 se inició la perforación del pozo Cusiana 2, comprobándose así la presencia de un gigantesco yacimiento de petróleo y de gas en el piedemonte casanareño, denominado Campo Cusiana. Con la evaluación de este campo, en 1992 se perforó el pozo Cupiagua 1, que permitió el descubrimiento de una estructura diferente, denominado campo Cupiagua.

⁷ www.forbes.com: BP es una compañía de energía, dedicada principalmente al petróleo y al gas, que tiene su sede en Londres, Reino Unido. Es una de las mayores compañías del mundo (puesto octavo según la revista americana Forbes) y la tercera empresa más importante dedicada al petróleo y gas después de ExxonMobil y Royal Dutch Shell.

⁸ <http://www.total.com/fr/group/activities>: Grupo energético internacional, Total está presente en más de 130 países ejerce sus actividades en todos los segmentos de la cadena petrolífera: Fase preliminar (exploración, desarrollo y producción de petróleo y gas natural, GNL).

⁹ www.qsigroup.com/clients/triton/index.html. Es una compañía internacional de producción y explotación de petróleo y gas.





servicios, les ofrece una figura de contrato de libro abierto con un markup, es decir, gastos de operación y reembolsables mas una utilidad, pero BP rechaza la oferta y lo contrata como trabajador permanente. Allí trabajó durante toda la construcción del oleoducto OCENSA, su trabajo era negociar cerca de 2.400 predios que se encuentran entre Cupiagua y Coveñas, extensión por donde pasaría el oleoducto, y supervisar los asuntos ambientales, las relaciones con la comunidad, las relaciones industriales con los contratistas y los asuntos de seguridad. Cuando se termina este proyecto, año 1997, le ofrecen trabajar en Yopal como presidente de la sede que la BP tiene en esta región, inicialmente acepta la oferta, pero después de discutirlo con su esposa decide declinar a ella, y se arregla su salida de BP.

David Arce Rojas, su inicio como empresario

Tras su salida de BP, David Arce decide consultar varias compañías de *Head Hunter*¹⁰ (Top Management, API, TASSA, Kornd and Ferry), todas le aconsejan independizarse y constituir una firma de consultoría.

El primer paso para la creación de su firma fue realizar una lista de las ventajas competitivas. Observó tres que considero como las más importantes:

¹⁰ Son firmas que se dedican a la selección de ejecutivos. Su servicio es encontrar el mejor talento

Relaciones

(Mercado Objetivo¹¹) el tiempo que trabajó en los distintos proyectos mencionados anteriormente, le había permitido conocer personas¹² con influencia en el medio petrolero, que tenían cargos con poder de decisión. Gran parte de su éxito lo atribuye a esto. No desestima a nadie porque sabe que cada contacto es una oportunidad de hacer negocios.

Experiencia

La experiencia que le ha dado estar vinculado en los principales proyectos de infraestructura del país, construcción de oleoductos, perforación y explotación de pozos petroleros etc., le brindó unas herramientas prácticas importantes a su desarrollo profesional.

¹¹ <http://www.scribd.com/doc/2575359/mercado-objetivo>. Un mercado objetivo es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing.

¹² http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=194. Los siete elementos de negociación de Harvard. "Relación. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo".





Su trabajo se desarrolló en gran medida en las construcciones de estas obras de infraestructura. Él fue testigo del impacto de estos trabajos sobre las comunidades aledañas. Siempre trato de mantener una relación cercana con los habitantes de estas poblaciones a través de campañas sociales lo que desencadenó el deseo de trabajar siempre con ética y responsabilidad social.

Esta conclusión a la que llego el Sr. Arce, hoy en día se puede ver implícita en la Visión que tiene la compañía:

“Ser la empresa de consultoría dentro del sector real, en especial en los sectores minero energético y agroindustrial, más respetada y reconocida por conducir los negocios con ética, eficiencia, mejoramiento continuo y rentabilidad para nuestros clientes, aliados, accionistas y empleados, siempre respetando el entorno, con su política de responsabilidad social empresarial de ser un ciudadano corporativo”¹³.

Además, no contento con esto, el deseo de transmitir su preocupación sobre este tema se evidencia en varias de sus líneas de servicios que serán expuestas más adelante.



Reconocimiento (Goodwill)



La confianza que depositaban sus jefes sobre él, la facilidad con que la que lo asignaban a proyectos de los que no tenía mayor información ni experiencia, la libertad en la toma de decisiones de la que gozaba; es una clara muestra de la credibilidad del trabajo realizado por David Arce.

¹³ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.

Al entrevistar al Sr. Enrique Andrade, gran amigo de él, conocido desde el proyecto de OCENSA muchos años atrás, lo describe como *“una persona con la fuerza para decir la verdad, nunca se queda callado si no está de acuerdo con algo. No pasa por encima de sus principios y como buen abogado se preocupa porque todas las partes involucradas en cualquier proyecto estén bien”*.

Hernán Lara Perdomo, también un buen amigo conocido desde que trabajó en el proyecto de OCENSA, dice que *“siempre es un placer contar con él, la credibilidad y la claridad con la que maneja su trabajo hace que uno siempre quiera volver. Antes cuando trabajaba para OCENSA me lo llevaba para todas partes y ahora que trabaja solo también”*.

Un colega suyo, Gustavo Suárez, con discrepancias jurídicas enormes pero muy buenos amigos, se conocen desde el proyecto de Oleoducto de Colombia en el que participaron ambos, dice que *“siempre se identificó como un tipo juicioso y buen trabajador, no me sorprendió cuando nos contó que iba a abrir su propia firma eso ya se veía venir, el es una persona incontenible, un líder de su propia vida y sin lugar a dudas, líder de sus proyectos y ahora de su negocio, además de ser una persona querida en la industria y un buen ser humano”*.



Arce Rojas Asesores, plan de negocio



David Arce nunca había leído un plan de negocios, pero escuchó que el hacerlo de alguna manera ayuda a hacer más ordenado el inicio de una empresa, así que lee un artículo que le recomendaron sobre la formulación de un plan de negocio





y con base en esto hace un bosquejo de lo que él quiere. De lo que se acuerda de este artículo es que tenía cuatro pasos.

Según María Teresa Mariño, en su libro “El plan de negocio: caso práctico”, “el plan de negocio es la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa entablará relaciones”¹⁴. Ella, también divide en cuatro partes un plan de negocio (Análisis del Negocio, Plan de Marketing, Plan de Organización y Recursos Humanos, Plan Económico y Financiero). Este artículo se tomará como referencia para el propósito del trabajo.



Análisis del negocio



En este punto determinó la razón social de la empresa y buscó a su primo Jairo Javier Valenzuela, también abogado, con amplia experiencia en el manejo de relaciones y negociaciones con la comunidad en empresas petroleras, para que junto con él idearan el nombre de la empresa y trabajaran juntos en este nuevo reto.

Para el año 1997 en Colombia, la prestación de servicios integrales en derechos superficarios de las compañías mineras y petroleras colombianas y extranjeras, estaba aun sin un norte definido y con pocos participantes. “David Arce detectó que en el mercado no existía una firma que les ayudara a las empresas a instalarse en el país y a desarrollar proyectos específicos,

¹⁴ El Plan de Negocio, Caso Practico. Mariño, Maria Teresa. Ed. Ediciones Deusto, Planeta de Agostini

con plazos y recursos definidos"¹⁵. Esta condición del mercado junto con las tres ventajas competitivas mencionadas y toda su experiencia laboral, se posiciona como pionero en este nuevo negocio. Condición que aprovechó al máximo.

Plan de marketing

Tras constituir Arce Rojas Consultores & CIA S.A. el 10 de octubre de 1997, lo primero que hizo fue enviar un total de 121 cartas, presentando a Arce Rojas Consultores a las personas que había conocido durante los años que trabajó en la industria petrolera, en donde describía los servicios que prestaba, este según él, fue su plan de marketing, nada estructurado. De allí surgieron las líneas de negocio que actualmente tiene Arce Rojas Consultores:

Asesoría legal¹⁶: asesoría en derecho petrolero y minero, en las actividades de exploración, desarrollo, explotación, transporte, refinación y distribución.

Tierras (servidumbre y gestión inmobiliaria)¹⁷: asesoría de toda clase de asuntos relativos a los derechos inmobiliarios,

¹⁵ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.

¹⁶ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=11>.

¹⁷ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=12>.





su constitución o saneamiento, con énfasis en servidumbres petroleras, mineras y eléctricas, lo cual implica actividades de prediación, medición, avalúos, estudios de títulos, estudios catastrales, negociación, escrituración y titulación. También asesoramos procesos administrativos o judiciales de imposición de servidumbres, expropiaciones o amparos policivos. Realizamos interventoría a diagnósticos jurídicos catastrales de derechos inmobiliarios y saneamiento Inmobiliario.

Ambiental¹⁸: prestar asesoría a las empresas en la tramitación y obtención de la licencia ambiental y de los permisos ambientales y no ambientales en Colombia.

Coordinación en la elaboración de diagnósticos ambientales. De alternativas, de estudios de impacto ambiental y de planes de manejo ambiental y social.

Asesoría en las audiencias públicas ambientales y en las consultas previas con minorías étnicas.

Desarrollo Humano¹⁹: prestación de auditoría laboral, asesoría en asuntos laborales, seguimiento al clima organizacional y procesos laborales.

Asesoría en la búsqueda de talento humano experto en los diferentes proyectos de los sectores que la empresa asesora a nivel nacional e internacional.

Responsabilidad social corporativa²⁰: optimización de la integración y la relación del cliente con la comunidad a través de programas comunitarios.

¹⁸ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=13>.

¹⁹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=14>.

²⁰ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=15>.

Asesoría en la elaboración y la ejecución del plan de manejo social. Seguimiento a la imagen de la compañía y su posicionamiento en las comunidades.

Diseño de estrategias y solución de conflictos.

Derechos humanos²¹: asesoría en investigaciones y conferencias sobre el tema, elaboración de políticas de derechos humanos para ser aplicadas por empresas del sector productivo y adecuación de políticas actuales de las empresas del sector productivo a los derechos humanos.

Sensibilización a las empresas y a sus empleados hacia el tema de los derechos humanos.

Derecho internacional humanitario²²: asesoría en investigación, conferencias y análisis de los diferentes hechos violentos frente al D.I.H. y en el diseño, la elaboración y la aplicación de políticas del D.I.H en el sector productivo.

Búsqueda de talento humano²³: búsqueda de recurso humano colombiano o extranjero para los clientes.

²¹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=16>.

²² <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=17>.

²³ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=19>.





Plan de organización y recurso humano

En este paso, se debía definir el recurso humano con el que se contaría, inicialmente los integrantes de David Arce Rojas Consultores, serían su primo, un contador y él. Como la idea era trabajar por medio de contratos, el recurso humano se contrataría con base en el proyecto en el que se trabaje, y así no causar gastos inoficiosos. Su esposa lo ayudaría con las llamadas.

Plan económico y financiero

Este paso fué el de mayor dificultad, a David Arce nunca le gustaron los números, así que lo hizo de una forma muy empírica, con sumas y restas. Tenía destinado para iniciar la firma \$200.000.000 que provenían en parte de la indemnización de BP, y en parte de ahorros que había sumado en su vida.

David no tenía créditos pendientes, sus deudas cuando salió de BP era un carro que había comprado hacia poco. Así que su mayor preocupación era no atender esta obligación.

Cuando obtuvo su primer contrato se enfrento con un problema. Cuando se trabaja como *outsourcing*, generalmente, los contratistas pagan al finalizar la obra y la caja que tenía David Arce no alcanzaba a sustentar los costos del contrato, así que solicita un préstamo a un banco, el estaba muy confiado de este crédito por que había presentado los documentos donde demostraba el contrato con ECOPETROL, la mayor empresa colombiana, pero el banco denegó el crédito y queda sin dinero para invertir en este proyecto.

Llama a ECOPETROL y negocia un adelanto del 35%, pero aun así no le alcanzaba el dinero que tenía. En esa misma semana lo llama una persona muy cercana y le ofrece prestarle el dinero que le hacía falta con el mismo interés de un banco en ese entonces. Este acuerdo o compromiso²⁴ no se hizo de forma escrita, sino basado en la confianza y en la amistad que desde hace tiempo existe entre ellos. Actualmente, esta persona es quien le presta el dinero a David Arce para los proyectos que requieran una inversión inicial alta y las condiciones bajo las cuales le presta los recursos siguen siendo las mismas²⁵.

²⁴ Compromiso, séptimo elemento del Modelo de Negociación de Harvard que dice que: la decisión de comprometerse debe llevarse a cabo solo después de haber evaluado el MAAN. Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con: que sean claros y operacionales, realistas y suficientes. <http://www.scribd.com/doc/7423351/Modelos-de-Negociacion-HARVARD>²

²⁵ Este acuerdo satisface los intereses de cada parte, es la mejor de varias opciones, el resultado se considera legítimo, los compromisos son claros y operativos, la comunicación fue efectiva y mejora la relación del trabajo. Según el método de Harvard, estas características se llaman en conjunto MAAN, y es la forma de medición del éxito de una negociación. <http://www.scribd.com/doc/7423351/Modelos-de-Negociacion-HARVARD>.





Arce Rojas Consultores y ECOPETROL



Gracias a las cartas que envió, una semana después lo llaman de ECOPETROL y lo contratan para manejar todo lo relacionado a la subordinación de suelos por donde pasaría el gasoducto de Boyacá y Santander, este proyecto atendería a 39 municipios²⁶. A raíz de este contrato inicia la operación de Arce Rojas Consultores & CIA S.A. y nace su relación comercial con ECOPETROL.

Algo definitivo en este contrato fue que la persona que estaba al frente del proyecto era conocido de tiempo atrás de David Arce, sabía de su experiencia y al igual que muchos creía en su trabajo.



Arce Rojas Consultores y PETROBRAS²⁷



En noviembre de 1997, dos meses después de iniciado el proyecto con ECOPETROL, descubren el Pozo Guando en

²⁶ http://www.contraloriagen.gov.co/html/RevistaEC/pdfs/287_4coyucon_2impacto.pdf²²<http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=17>.

²⁷ Empresa de producción y explotación petrolera brasileña.

Melgar²⁸, proyecto encabezado por PETROBRAS, los ingenieros montan la primera plataforma de perforación²⁹, y a los días se derrumba así que llaman a David Arce, la Sra. Patricia Sawyer y Carlos Arturo Torres de PETROBRAS, conocidos de tiempo atrás, y lo contratan como negociador del proyecto.

El contrato comercial se hizo a través de una orden de servicio que se renovaba cada dos o cuatro meses, hasta que pactaron un contrato a un año y este se ha renovado desde ese tiempo hasta hoy.

Arce Rojas Consultores y OCENSA

El 18 de octubre de 1998 una detonación de dinamita en el Oleoducto Central, perpetrada por el ELN provoca una conflagración de grandes proporciones que causó la muerte de 73 personas, entre ellas 36 niños. Produjo daños ambientales irreparables y destruyó 634 viviendas. Este desastre se conoció con el nombre de Machuca³⁰. A raíz de la campaña de sensibilización que realizó con la comunidad sobre de la

²⁸ http://www.petroleo.com/pi/secciones/PI/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_64075_prnIN04.html?iDocumento=64075. Guando –localizado en el municipio de Melgar, Colombia– inició operaciones en el año 2000, fue declarado comercial en 2002 y hasta 2007 registró 110 pozos perforados en diferentes localizaciones. La búsqueda de nuevas tecnologías, procedimientos e identificación de oportunidades de mejoramiento han sido claves para mantener su dinamismo.

²⁹ Las plataformas de perforación son instalaciones independientes, fuentes de energía, tanques de almacenamiento, etc.

³⁰ www.derechoshumanos.gov.co/observatorio_de_DDHH/04_publicaciones/04_01_boletines/0





humanización de la guerra cuando trabajaba para OCENSA, tras lo ocurrido en Machuca, OCENSA llama a David Arce y lo contratan para estructurar la denuncia al ELN ante las Naciones Unidas.

Lo humano: ventaja competitiva de Arce Rojas Consultores

La experiencia que vivió durante su estadía en las diferentes obras en las que participó lo lleva, sin querer, a definir una ventaja competitiva de su organización. Él observó que hacía falta el vínculo entre la corporación formal y la comunidad, notó además que existe una carencia de conocimiento, por parte de las compañías nacionales e internacionales, de las condiciones de la zona donde se va a realizar el proyecto, del manejo del contenido regional de Colombia y del manejo estructural regional (alcaldías, concejos municipales etc.). Esto, lo proporciona Arce Rojas Consultores en cada uno de sus proyectos, porque sabe que no puede desconocer el contexto regional de una obra de infraestructura.

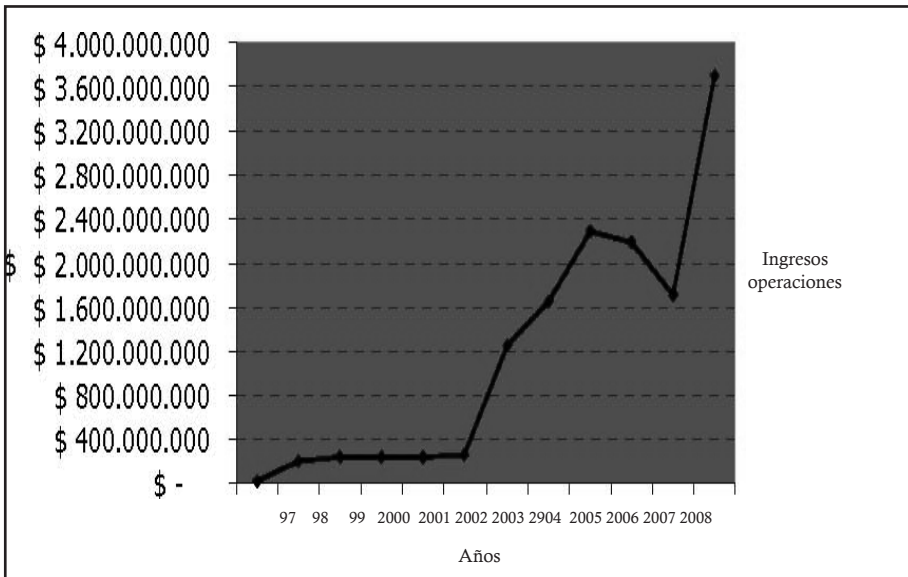
La Misión de Arce Rojas Consultores está relacionada con esta ventaja competitiva:

“Facilitarles a las compañías nacionales e internacionales, fundamentalmente del sector energético minero y agroindustriales, el desarrollo de sus operaciones en Colombia en aspectos jurídicos, ambientales, de responsabilidad social empresarial, derechos humanos, derecho internacional

humanitario, gestión humana, gestiones inmobiliarias y gerencia y seguimiento de proyectos”³¹:



Crecimiento Arce Rojas Consultores & CIA. S.A.



La vida de la compañía ha tenido dos años con crecimiento muy marcado, 1998 y 2003, estos superan al año inmediatamente anterior en un 977,82% y 491,57% respectivamente.

La gráfica nos señala una evolución constante en sus ingresos operacionales lo que sugiere una aceptación por parte del mercado.

³¹ <http://www.arcerojasconsultores.com/default.aspx?pid=2>.



**ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.****RESULTADOS FINANCIEROS DE ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.:
CIFRAS EN PESOS COLOMBIANOS (2003 A 2008)**

INDICADORES	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total de activos	\$656.242.060	\$940.029.362	\$797.740.849	\$1.123.068.738	\$1.054.837.000	\$2.379.965.683
Utilidad operacional	271.645.472	306.442.521	113.391.000	486.728.299	280.729.000	514.427.549
UTILIDAD NETA ANTES DE I e I	295.343.084	326.856.997	106.664.000	473.050.292	510.599.000	641.677.203
P. patrimonio	219.648.767	229.475.575	62.835.981	342.560.601	558.913.000	1.207.057.915
Ingresos operacionales	1.254.702.291	1.658.976.784	2.287.377.000	2.181.669.888	1.703.435.000	3.704.358.760
Utilidad neta	188.148.084	187.894.997	-60.336.000	274.853.292	320.870.000	475.427.203
Total pasivo	436.593.293	710.553.787	734.904.868	342.560.601	495.924.000	1.172.907.768
P. asivo largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00	181.679.964	\$ 0,00	220.599.315

Fuente: Arce Rojas Consultores

ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.

**RENTABILIDAD DE ARCE ROJAS CONSULTORES & CIA. S.A.
(AÑOS 2003 - 2007)**

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Rentabilidad de los activos (ROA)	\$41.39%	32.60%	\$14.21%	\$43.34%	\$26.61%	\$21.61%
Rentabilidad del patrimonio	134.46%	142.44%	169.75%	138.09%	91.36%	53.16%
Margen operacional	21.65%	18.47%	4.96%	22.31%	16.48%	13.89%
Margen neto	15.00%	11.33%	-2.64%	12.60%	18.84%	12.83%
Nivel de endeudamiento	66.53%	75.59%	92.12%	30.50%	47.01%	49.28%
Nivel de endeudamiento corto plazo	0%		0%	53.04%	0.00%	18.81%

Fuente: Autora, los datos para los cálculos se toman de los balances de Arce Rojas Consultores





Con respecto a este cuadro, se puede notar una disminución en su ROA, esto es debido al aumento en su nivel de activos, ya que para el 2003 su valor en los activos está en menos de \$1.565.242.060 y para el 2008 supera los \$2.300.000.000, algo muy normal debido al crecimiento constante de la empresa.

Con la rentabilidad del patrimonio pasa algo muy similar, el aumento en el valor del patrimonio hace que su rentabilidad disminuya.

Su nivel de endeudamiento denota una disminución significativa, lo que evidencia el aumento de la financiación de la actividad de la empresa con recursos propios.



Cientes actuales Arce Rojas consultores



Los clientes con los que Arce Rojas Consultores y Compañía S.A ha trabajado a lo largo de los últimos 11 años son:

- ECOPETROL
- HUPECOL
- MERCANTILE,
- HOLCIM COLOMBIA
- CHEVRONTEXACO
- OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) DE ECUADOR
- OCCIDENTAL DE COLOMBIA
- PETROBRAS
- TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. E.S.P. -TGI
- REFINERÍA SEBASTOPOL

- BP EXPLORATION COLOMBIA
- PETROMINERALES
- PETROLIFERA
- CONDENSA
- OCENSA

Alianzas estratégicas³²

Con el propósito de ofrecer a los clientes las respuestas necesarias en cualquier momento, Arce Rojas Constructores & Compañía S.A. realizó las siguientes alianzas:

- Araújo Ibarra Asociados: asesores en comercio internacional.
- Misael Garzón: Asesoría en procesos penales.
- FI Consultores Asociados (Empresa Consultoría Argentina: Asesores en el área legal y comercial en Argentina representa a Arce Rojas Consultores en sus actividades en este País.

³² <http://www.arcerojasconsultores.com>





Logros obtenidos de Arce Rojas Consultores



Premio en 2004 por Petrobras: Mejor proveedor de Servicios Técnicos Generales.

*Chambers and Partners*³³ reconoce a Arce Rojas como una de las mejores empresas de Latino América en conocimiento petrolero. También elogió su buen asesoramiento en negociación de tierras dentro de los proyectos, en los sectores de energía y minería.



Características personales



La posibilidad de trabajar en poblaciones tan recónditas le permitió ver mucha de la realidad colombiana, poblados en los que al lado de la bandera de Colombia se iza la bandera de un grupo insurgente como símbolo de que esa tierra les pertenece. Notar la vulnerabilidad de estas personas que en muchas ocasiones no cuentan ni siquiera con un documento que los identifique por que jamás fueron registrados. Lugares donde el papel moneda no existe y se negocia con oro o algún tipo de droga, lo hizo sensible de una manera diferente. Como él dice, le devolvió la humanidad y le erradicó la indiferencia.

³³ Bufete de abogados ingleses. <http://www.chambersandpartners.com>.

David Arce se describe a sí mismo, como un gerente de puertas abiertas, humano, que ve a los empleados de su empresa como su recurso más valioso.

Participativo, dirige y acepta que no sabe todo del negocio y por eso necesita de sus “colaboradores”.

Cree que en la vida hay personas que lo cuidan y dirigen, su abuela y su padre. El sostiene que son sus ángeles de la guarda.

Nunca le interesó el dinero rápido prescindiendo de su ética y honestidad.

En lo personal se considera una persona muy abierta y sensible, su estado de ánimo se refleja en sus acciones, esto no lo deja tener un discernimiento objetivo de las cosas, piensa que todo el mundo opera de buena fe, a causa de esto puede llegar a ser una persona demasiado confiada.

Derecho Internacional Humanitario

Cuando David Arce trabajaba para Oleoducto de Colombia, la guerrilla dinamitó en diversas ocasiones el oleoducto, causando la muerte de varias personas. Razón por la cual comenzó investigar sobre el derecho internacional humanitario, y cuando entró a trabajar en el proyecto de OCENSA se convirtió en un tema fundamental para él. Entre la comunidad había gran





preocupación sobre las consecuencias de dinamitar una obra de infraestructura como es un oleoducto, lo que aprovecha Arce para realizar una campaña de retroalimentación en donde explica a la comunidad que la guerra está reglamentada por la ley en los protocolos I³⁴ y II³⁵ de Ginebra, que hablan sobre la humanización de la guerra, y las consecuencias de estos hechos realizados por la guerrilla. Les explica además, que estos actos son una violación al derecho internacional humanitario y que se pueden demandar ante las cortes internacionales por que va en contra de estos protocolos.

Por todo esto su compañía, crea como norma empresarial la política de derechos humanos (Ver Anexo 1).



Fundación País Libre



A raíz de la denuncia que elaboró para ser presentada por el gobernador de Antioquia ante las Naciones Unidas de las acciones realizadas por el grupo armado ELN en Machuca, fue contactado por Alfonso Manrique, quien en ese entonces era miembro de la junta directiva de Oleoducto de Colombia y promotor de la Fundación País Libre y junto con Francisco Santos, lo invita a ser parte de esta organización en 1999, aprovechando la experiencia de David Arce.

³⁴ El Protocolo I recuerda que el derecho de las partes en un conflicto a elegir los métodos y medios de guerra no es ilimitado y que está prohibido emplear armas, proyectiles, materias y métodos de hacer la guerra de tal índole que causen males superfluos (art. 35).

³⁵ El objetivo del Protocolo II es hacer aplicar las normas principales del derecho de los conflictos armados a los conflictos internos, sin, por ello, restringir el derecho que tienen los Estados de mantener o restablecer el orden público ni los medios de que disponen, ni permitir la justificación de una intervención extranjera en el territorio nacional (art. 3).



Futuro: visión y dificultades



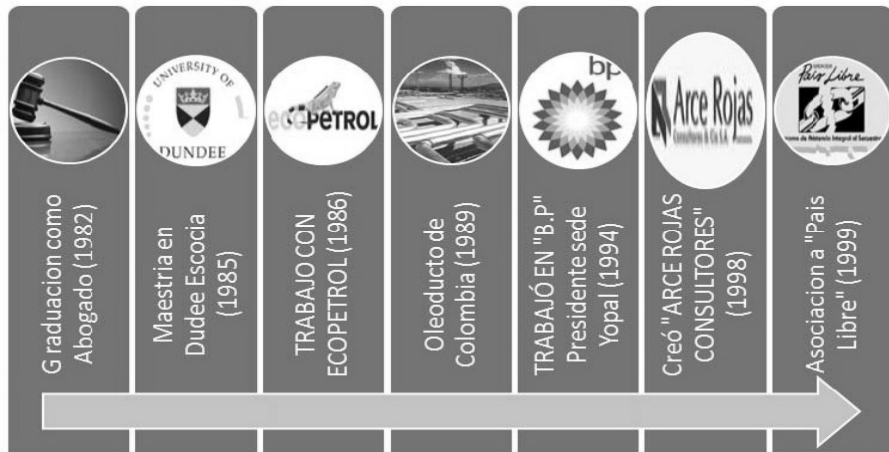
Dentro de sus planes futuros está dedicarse a sus grandes pasiones, desde hace veinte años es docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Javeriana, la docencia siempre ha sido una actividad apasionante para él, piensa que una forma de aportar y devolver a la sociedad el apoyo que le ha brindado es, transmitir a sus pupilos toda su experiencia y conocimiento de la vida y del arte del derecho. Ahora se encuentra escribiendo un libro, quiere dedicarle tiempo, terminarlo y publicarlo, para esto está tomando clases de gramática y redacción en su tiempo libre. Y jugar Golf, otra de sus mayores pasiones.

Con respecto a Arce Rojas Consultores, se ve involucrado en ella, pero desde la comodidad de su casa, quiere estar al tanto de sus actividades pero también darle paso a gente nueva que proponga ideas novedosas que ayuden a crecimiento de su empresa, para ello está en búsqueda de un segundo ya que a pesar de contar con gente muy capacitada, piensa que no ha conocido aún a una persona que tenga las habilidades comerciales que se necesitan para este negocio, y además que sea bilingüe, eso le preocupa, pero piensa que con el tiempo encontrará a esa persona idónea.





Trayectoria de David Arce Rojas



Se abre la discusión...

1. ¿Qué decisión considera usted que fue la que mas influyo en el desarrollo profesional de David Arce?
2. ¿Mencione tres características de un empresario que considera tiene David Arce?
3. ¿Cuál característica fue la que ayudó a David Arce a alcanzar el ideal que tenía en mente?

4. ¿Considera usted que David Arce tomó una buena decisión al renunciar a ECOPETROL? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan importante fueron las relaciones que David Arce estableció cuando trabajó en los diferentes proyectos petroleros para la formación de su empresa?
6. ¿Para la comunidad en general que beneficio tuvo que David Arce decidiera independizarse y crear su propia empresa?
7. ¿Cuáles son las mayores amenazas para la continuidad de Arce Rojas Consultores & CIA.? Mencione tres de ellas y justifíquelas?

Competidores directos en el área de petróleos

1. Chain Vargas
2. Exploland
3. Garcia Dueñas





Anexo 1

POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS³⁶

Para Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. El respeto a los derechos fundamentales y libertades de todas las personas es un principio esencial que gobierna todas sus actividades. Este principio se refleja en todas las actuaciones de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., en especial pero no exclusivamente, en las de seguridad, salud ocupacional, ambiente, relaciones laborales y relaciones con la comunidad.

En cumplimiento de estos compromisos y obligaciones, es política de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A.

El trato de los empleados de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. con sus compañeros, contratistas y miembros de las comunidades en el área de trabajo, se basará en el respeto indeclinable de la dignidad de todos los seres humanos sin discriminaciones basadas en raza, sexo, edad, religión, condiciones socioeconómicas o inclinaciones ideológicas o políticas, y será amable y cordial.

La gerencia procurará que los contratistas de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., se comprometan con esta política de respeto y promoción de los derechos fundamentales y libertades de todos los seres humanos.

³⁶ Arce Rojas Consultores & CIA. S.A.

Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. en sus asuntos de seguridad hará énfasis en el respeto y la promoción de los derechos y libertades de todas las personas y utilizará como guía de acción los "Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos".

Los empleados y contratistas de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. tienen el deber de actuar conforme con el estado de derecho, deben rechazar todas las formas de violencia y no relacionarse con grupos armados fuera de la ley.

El carácter de civil de los empleados, contratistas, bienes e infraestructura de Arce Rojas Consultores & Cía. S.A., reconocido por el Derecho Internacional Humanitario, es la piedra angular de su protección en situaciones de conflicto armado. Es responsabilidad de todos los empleados y contratistas evitar que sus acciones pongan en riesgo tal carácter.

Es responsabilidad de todos los empleados cumplir con la política Arce Rojas Consultores & Cía. S.A. en esta materia y con las normas y procedimientos establecidos.

La Presidencia establecerá las normas y procedimientos de seguimiento, supervisión y desarrollo de programas de capacitación apropiados.



