

**LA INNOVACIÓN HECHA PLACER
CASO ALIMENTOS JOSÉ A.**

**MARTHA ELENA CRUZ SIERRA
MARGARITA MARÍA DELGADO PINEDA**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en
Gerencia de Recursos Humanos**

**Asesor de Trabajo:
PEDRO CHAVEZ**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ
2009**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	4
2. OBJETIVOS	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
4. MARCO CONTEXTUAL	8
4.1. Misión	8
4.2. Visión	8
4.3. Historia	9
4.4. Negocio De Familia	11
4.5. Concesión	13
4.6. Sector	15
5. MARCO TEORICO	15
5.1. Características De Gerencia Innovadora Y Exitosa	15
5.2. Modelos De Gerencia Innovadora Y Exitosa	16
5.3. Evolución Del Proceso De Innovación En Las Organizaciones Colombianas	20
5.4. La Innovación En Gerencia Estratégica De Empresas	31
5.5. Las Empresas Familiares	37
6. METODOLOGÍA	41

6.1 Enfoque Interman	41
6.2. Trabajo De Campo	45
6.2.1. Instrumentos.....	45
7. RESULTADOS.....	45
8. ANEXOS	457

ALIMENTOS JOSÉ A. EJEMPLO DE GERENCIA INNOVADORA Y EXITOSA



1. INTRODUCCION

Explorar las Teorías de Gerencia estratégica y los modelos que en torno a este tema han sido contruidos por expertos y conocedores, permite entre otros identificar las mejores prácticas organizacionales de aquellas compañías que han alcanzado resultados exitosos y se han convertido en ejemplos de Administración eficiente de todos sus recursos.

Es por esto que resulta ampliamente enriquecedor a nivel profesional hacer un recorrido por este tema y analizar en detalle las variables que han favorecido el direccionamiento y gestión de estrategias altamente efectivas, haciendo especial énfasis en aquellas inherentes a la Administración del Recurso Humano eje principal de interés.

Para el desarrollo del trabajo en mención se ha elegido como Caso de Análisis Alimentos José A., buscando examinar en detalle su Direccionamiento Estratégico y todos los factores que la integran con el fin de identificar aquellos que le han permitido posicionarse en el sector de expendio de alimentos y bebidas, manteniéndose en el mercado y creciendo a nivel nacional obteniendo de esta forma buenos resultados tanto a nivel económico, como administrativo.

Alimentos José A. y su directivos han pretendido desarrollar la mejor gestión que garantice por un lado alcanzar los mas altos márgenes de utilidades y por otro continuar con su proceso de expansión, asegurando que el talento Humano se mantenga estable y satisfecho, es por esto que analizaremos especialmente esos principios que han sido enfocados en este sentido.

Con esta investigación buscamos entender ***¿Cómo la administración innovadora y exitosa ha contribuido al crecimiento y reconocimiento de la empresa Alimentos José A. a nivel nacional?*** Para alcanzar este fin tomaremos como referencia algunos estudios de innovación en las organizaciones:

- Copidrogas, colaboración y cooperación las claves para ser competitivos. Universidad Externado de Colombia, facultad de Administración de Empresas, centro de Investigaciones- Luis Germán Ramírez Triana, 1.997.
- Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare. Jaime Ruiz Gutiérrez, Ingeniero Industrial. Buscando la particularidad de las organizaciones latinoamericanas; una reflexión observando el caso colombiano. 1.987.
- Centro Cooperativo Industrial de Fabricantes del Calzado ASOCALZA. Jaime Ruiz Gutiérrez, Ingeniero Industrial. Buscando la particularidad de las

organizaciones latinoamericanas; una reflexión observando el caso colombiano. 1.989.

La importancia de esta investigación radica en la posibilidad de identificar las competencias y estructuras administrativas que han contribuido a que diferentes organizaciones tengan éxito en su manejo económico y organizacional, así como las prácticas administrativas novedosas por cuanto se ajustan al contexto y a las necesidades que se buscan satisfacer, igualmente, nos permitirá identificar las características propias de los líderes de este tipo de organizaciones exitosas e innovadoras.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

El propósito general de este trabajo de campo radica en identificar, conocer y estudiar la estrategia utilizada y desarrollada por la empresa Alimentos José A., compañía del sector de expendio de alimentos y bebidas, para mantenerse en el mercado y expandir su negocio, logrando ser considerada como un caso de Gerencia Innovadora y Exitosa.

2.2. Objetivos Específicos

- Profundizar en el estudio del caso de gerencia innovadora planteado como objeto de análisis, con el fin de identificar los aspectos más relevantes que llevaron a la empresa Alimentos José A. a ser productiva y exitosa, y tomarla como referencia para presentar propuestas de mejora empresarial en nuestro sitio de trabajo.
- Plantear estrategias novedosas que le permitan a la empresa Alimentos José A. implementar procesos en el Área de Recursos Humanos que lleven a incrementar el compromiso de sus empleados con la Organización, contribuyendo a que ésta siga en continuó crecimiento.

3. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Identificar las teorías que acerca del tema de Gerencia Estratégica se encuentran vigentes.
- Analizar la realidad de los Modelos de Gerencia en una empresa de expendio de alimentos y bebidas, ejemplo de buenas prácticas administrativas.
- Enriquecer profesionalmente y ampliar nuestros conocimientos acerca del Tema de Gerencia Innovadora y Exitosa.

4. MARCO CONTEXTUAL



4.1. Misión

Alimentos José A. se ha dedicado desde hace más de treinta años a la producción y comercialización de productos alimenticios, guardando la tradición y manteniendo los estándares de calidad para ofrecer productos de gran valor nutricional y excelente aceptación al paladar del consumidor en general, destacándose por su inconfundible sabor.

4.2. Visión

Alimentos José A. será reconocido como una empresa líder del sector alimenticio en Colombia y a nivel internacional por medio del suministro de productos de excelencia y calidad, contando con el mejor servicio y sabor.

Para el año 2011 alimentos José A. podrá satisfacer a sus clientes ampliando su cobertura a nivel nacional y será reconocido a nivel internacional en el año 2012 por la exportación de su producto principal (oblea con arequipe).

Seguirá ofreciendo sus productos de alta calidad y ofreciendo el mayor servicio siendo conscientes de la alta responsabilidad social que proyectan a los clientes, proveedores y colaboradores.

4.3. Historia

Esta compañía nació en 1973, con un puesto en la calle con una sombrilla a la salida de una panadería en la carrera 11 con calle 73, después de que los tres socios (hermanos) decidieron probar suerte en la capital luego de vivir en Samacá, un municipio de Boyacá.

Gracias al obleario que le fue obsequiado a José Antonio Bastidas Cruz por su antiguo jefe, surgió la idea de proponerle a un vecino que lo dejara vender obleas en un puesto pequeño, resguardado por aquella sombrilla.

El dueño de la panadería, situada en la carrera 11 con calle 73, accedió a la solicitud. Siempre y cuando no vendiera productos que interfirieran con su negocio. La atención a los clientes directamente en su vehículo fue el éxito de este gran comienzo.

Esta zona resultó ser un punto estratégico de la ciudad, pues los hijos de las familias más tradicionales de la ciudad estudiaban en los colegios más cercanos: El Gimnasio Moderno y el Virrey Solís, congregaban a muchos estudiantes que salían de clases y merendaban una Oblea de José A.

El sabía del secreto de la galleta y su esposa, quien en la actualidad es la representante legal de la empresa, sabía cómo hacer el arequipe.

En 1974 se presenta la oportunidad de ingresar a la Universidad Nacional, el sitio donde todos coinciden en afirmar que las ventas crecieron de forma significativa así como la reputación de la marca y sus productos.

Dentro de la Universidad se podía vender en un carro ambulante. El primer día se llevaron cinco tarros con 100 obleas cada uno, se superaron ampliamente las expectativas.

La toma de la embajada de República Dominicana en 1980 afectó directamente a la compañía, pues la Universidad nacional fue cerrada por un año y durante ese tiempo no pudieron ingresar.

Para no perder la clientela decidieron ubicar un puesto en la carrera 30 con calle 45, cerca de la universidad, teniendo en cuenta que este local era demasiado

grande, se decidió ampliar el portafolio de productos, y se dio inicio a la venta de productos preparados por los mismos socios: buñuelos, pandeyucas, pandebonos, almojábanas, entre otros.

4.4. Negocio De Familia

Desde su inicio la compañía fue administrada por sus propios socios fundadores y hoy, en un proceso de consolidación sus hijos forman parte de la estructura organizacional, constituida por la junta directiva, el gerente general y tres divisiones: la comercial, la administrativa y la de producción.

Actualmente la compañía cuenta con una amplia y bien dotada planta de producción, para los procesos de manipulación, preparación y conservación, lo que garantiza productos de calidad y valores agregados en servicio.

Con el fin lograr que todos los alimentos tengan sabor y color homogéneo así como propiedades nutritivas, se aplican estrictos procedimientos que empiezan con un control de proveedores de materias primas e insumos, para los cuales ya se tiene establecidos parámetros de aceptación y rechazo.

Obleas José A. genera empleo a más de 100 personas a nivel nacional de forma directa y además contribuye al desarrollo de la industria nacional adquiriendo la materia prima e insumos de proveedores colombianos exclusivamente.

En la actualidad la compañía cuenta con 34 puntos de venta, de los cuales 18 son propiedad directa de la empresa, los 16 restantes con manejados a través del modelo de concesión.

A cambio de manejar la imagen del negocio, los locales concesionados se comprometen a manejar la exclusividad de la marca Obleas José A. en sus productos, como lo hacen el resto de establecimientos.

Igualmente ha continuado ampliando su mercado con otras líneas de negocio. Hace aproximadamente 8 años Homecenter le propuso a la compañía entrar con un local en sus almacenes, de esta forma fue posible inaugurar nuevos puntos de venta en Bogotá.

Esta formula trajo consigo excelentes resultados para la compañía y con este experiencia como modelo fue posible entrar a la cadena Carrefour, la cual permitió abrir más locales en cada uno de los puntos de venta de esta cadena de Hipermercados. De esta forma la compañía se ha extendido a nivel nacional, llegando a otras ciudades en alianza con estas marcas.

Desde hace treinta y seis años el toque secreto de las abuelas es el ingrediente principal de todos lo comestibles que ofrece alimentos José A.

La diversificación de los productos y servicio ha sido una constante de esta empresa que también se hace presente en las novenas de navidad y fiestas familiares de fin de año, despedidas y celebraciones de empresas y pequeñas reuniones, con la preparación de buñuelos y natilla con recetas especiales.

4.5. Concesión

Una concesión es aquel contrato pactado entre dos personas con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario, la prestación, operación, explotación, organización y/o gestión, total o parcial, de un producto, marca o servicio.

Es celebrado por simple acuerdo entre las partes, pero por las connotaciones que este puede tener y las obligaciones y derechos que de él se pueden derivar, es recomendable que este se haga siempre por escrito, puesto que será la mejor prueba para demostrar los derechos originados en el contrato. Participan dos sujetos:

1. Concedente. La persona, entidad o empresa dueña, propietaria del producto, servicio marca, patente, etc.
2. Concesionario. La persona, entidad o empresa que explota por su cuenta el producto, servicio, marca, patente, etc.

Las características principales de este acuerdo son:

1. Consensual. Como todo contrato, el contrato de concesión es el resultado de un acuerdo de voluntad que concluye en el perfeccionamiento con el simple consentimiento de las partes.

2. Bilateral. Necesariamente se requiere de la existencia de dos partes par la celebración y existencia del contrato.
3. De trato sucesivo. Resulta del compromiso en el tiempo de duración del contrato a cumplir con las obligaciones de estos, lo que implica necesariamente una ejecución sucesiva de los actos propios del contrato, conducentes a la realización plena de este.
4. Oneroso. El contrato de concesión significa una remuneración para el concedente que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valoración, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.
5. Atípico. La legislación Colombiana no regula este tipo de contrato, ni el código de comercio ni el código civil lo mencionan expresamente, por lo que estos contratos se rigen por el principio de libertad contractual, pudiendo las partes pactar su forma, efectos y extinción del contrato, siempre dentro del marco general de la ley.
6. Revertible. A la finalización o extinción del contrato de concesión, el concesionario debe devolver los bienes (en forma gratuita, sin compensación) que se le hubieren entregado para la ejecución o explotación del objeto del contrato, puesto que es de la naturaleza y esencia del contrato de concesión, la reversión, restitución de los bienes destinados a la explotación de la cosa concedida.¹

¹ www.wikipedia.com

4.6. Sector

Esta compañía pertenece al sector de producción y distribución de alimentos, entre sus competidores están Café OMA y Avena Cubana. En este sector se destacan aquellos establecimientos de Expendio de alimentos y bebidas por su importante participación en el mercado de comercialización de alimentos, pues este es uno de los sectores de mayor productividad en el ámbito económico, por ofrecer productos de fácil acceso y a un costo cómodo.

5. MARCO TEORICO

5.1. Características De Gerencia Innovadora Y Exitosa

En la teoría organizacional existen diferentes supuestos sobre la forma más indicada para dirigir al personal de buen desempeño hacia el logro del objetivo de un proyecto. La dirección del equipo nuclear es una de las principales funciones de todo gerente de proyectos, de ahí la importancia por buscar los medios propicios para identificar los conocimientos y atributos de cada integrante de su equipo nuclear con el fin de que sus actividades y las de su equipo sean fuentes de valor. El gerente de proyectos se debe apoyar en aquellos modelos propuestos y tomar de ellos los aspectos que considere más importantes a la hora de iniciar la etapa de ejecución, de tal forma que pueda superar con efectividad los factores que restringen el éxito del proyecto (alcance, costo, programa y satisfacción del cliente).

La unión de estos modelos, debe generar una estrategia que permita que la suma de los esfuerzos de todo el equipo nuclear sea mayor que la suma de sus partes. Un modelo gerencial para la etapa de inversión debe procurar el logro del objetivo

final, de ahí que el siguiente modelo toma los aspectos más significativos de algunas teorías y forma un híbrido que contribuye al éxito del proyecto.

5.2. Modelos De Gerencia Innovadora Y Exitosa

A continuación se mencionarán en detalle algunos de los Modelos de Gerencia Innovadora y exitosa, haciendo especial énfasis en aquellos con aplicabilidad al caso de Alimentos José A.:

5.2.1. Calidad Total (*Enfoque Japonés*)

En el modelo japonés, el objetivo de la gestión de la calidad es la mejora de la calidad de vida de los productores, consumidores e inversores. El objetivo es una mejora continua hacia la perfección utilizando el costo de calidad para dirigir la acción hacia tal fin. Para los japoneses la calidad es un viaje más que un destino y que la mejora de la calidad es un modo fundamental de vida, no un objetivo de la empresa. De acuerdo a estos argumentos, el gerente de proyectos debe cumplir no solo con el alcance y el presupuesto de la obra sino también con las expectativas del cliente (satisfacción) por medio de actividades generadoras de valor; aquí es donde el gerente debe tener presente que el costo de la calidad será más bajo en la medida que su saber hacer y el de todo su equipo nuclear, alcance un nivel de cero defectos.

Principios Reguladores

- Conocimientos de las expectativas y las demandas del cliente
- Participación proactiva de todos los empleados (trabajadores y directivos)
- Programa de Formación de Calidad
- Creación de Círculos de Calidad

Operación

- Creación de una filosofía, de una cultura y una vivencia de calidad
- Hacerlo bien desde la primera vez y generar interdependencia al interior de la estructura organizacional
- Promover cero defectos y cero desperdicio, a tal punto que la gestión de la calidad no tenga costo alguno.

De acuerdo con las apreciaciones de Marcela Bastidas y teniendo en cuenta sus conceptos, es posible afirmar que un principio fundamental en Gestión Gerencial es procurar la calidad en los productos y procesos al interior de esta empresa, por ello, dentro de la estructura organizacional se ha considerado vital implementar un Departamento de calidad, que regule este tema y garantice el cumplimiento de los estándares tanto internos como externos, dirigido siempre a garantizar la satisfacción total de los clientes que son la razón de ser de este negocio.

5.2.2. Empowerment

Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa esta herramienta es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. En un proyecto, las actividades que deben realizarse demandarán habilidades y destrezas que, en algunos casos, puede ser desconocida por el gerente del proyecto, de ahí la necesidad de aplicar el empoderamiento como herramienta práctica para brindar autonomía en aquellas labores donde el riesgo ha sido previamente calculado. Esta herramienta genera equipos de trabajo altamente calificados y con capacidad de decisión, innovación y orientación al logro.

Principios Reguladores

- Aprendizaje en equipo
- Formación permanente
- Riesgo compartido
- Espíritu empresarial

En relación con esta herramienta gerencial, es importante destacar que su aplicación en el contexto de Alimentos José A. ha sido clave, especialmente en el tema de delegación de poder, ya que fue sólo gracias a la confianza que generó en los Fundadores de esta empresa, la formación académica pertinente, las motivaciones y compromiso de sus sucesores en la Gerencia y administración de la compañía. Las nuevas generaciones de esta familia de emprendedores han demostrado amplias capacidades y habilidades para liderar de forma estructurada y organizada el curso de esta organización, obteniendo hasta la fecha resultados exitosos.

5.2.3. Administración Por Objetivos

La administración por objetivos, "es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo" (Humble, John, 1969) y que, en resumen, presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el equipo nuclear y el gerente del proyecto.
2. Establecimiento de objetivos para cada integrante del equipo nuclear.

3. Interrelación de los objetivos del equipo nuclear.
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
5. Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación activa del gerente del proyecto.

Para que la Administración Por Objetivos funcione se requiere cumplir con tres aspectos fundamentales: a) Un estilo gerencial participativo, pues su proceso debe crear no solo oportunidades sino también crecimiento. b) Claridad organizacional con lo cual se requiere de la autoridad suficiente para el logro de los propósitos del equipo. c) La retroalimentación es el tercer aspecto que se considera de gran importancia y que se debe aplicar en la toma de decisiones teniendo como foco de atención el logro de los objetivos del proyecto a través del mejoramiento continuo del gerente y de su equipo nuclear.

En este sentido vale la pena destacar la manera cómo la Nueva Gerencia ha liderado un proceso de concertación en el que se han acordado de forma participativa, nuevas maneras de desarrollar los procesos al interior de la organización, logrando que en la actualidad esas políticas sean aceptadas por todos los miembros de la compañía, quienes han entendido que la razón de ser de esta nueva manera de actuación, es lo que garantizará la obtención de los mejores resultados y alcanzar los objetivos y planes estructurados desde la Junta Directiva de la compañía.

5.3. Evolución Del Proceso De Innovación En Las Organizaciones Colombianas

El Proceso Innovador

El interés en temas relacionados con la innovación se ha desarrollado desde décadas pasadas, Drejer (1997) y Pilkington y Teichert (2006)², así lo evidencian en sus estudios sobre la evolución de la gestión tecnológica. La razón principal: la innovación es uno de los principales elementos para el manejo de la variable tecnológica. Es por esto que existen innumerables definiciones de innovación, considerando ya sea aspectos misionales, funcionales o de proceso. A continuación se presenta una revisión sobre el concepto de innovación, que constituye uno de los elementos fundamentales del proceso innovador.

Drucker (1986), uno de los exponentes más importantes del tema, plantea que innovar es concebir y realizar algo nuevo, antes desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas. Freeman (1974) introduce además el concepto de estructuración y conexión de ideas, enfocado a la inserción de un nuevo producto o proceso que logra una penetración interesante en el mercado y genera un beneficio. En forma coincidente, Snarch (1998) asocia el proceso de innovación a la generación de ideas que se llevan a un uso productivo contemplando dos fases: una creativa, donde se lleva a cabo la generación de la idea, y otra ejecutiva, donde se transforma esta en resultado. Waissbluth (1990) denomina a la idea nueva invención, y al resultado, paquete comercializable.

² www.scielo.org.co

Desde el punto de vista misional, algunos autores establecen (Cory, 1999) que la innovación explota la oportunidad para lograr rentabilidad sobre la inversión e incrementar los niveles de utilidades, y tiene una referencia constante con el mercado porque es allí donde están las oportunidades y el riesgo de éxito o de fracaso. De forma complementaria, Malaver (2000) plantea la necesidad de distinguir claramente entre los impactos directos e indirectos generados con la innovación: directos son aquellos relacionados con el éxito técnico y económico en ventas o empleo, e indirectos son los de más largo plazo, como aumentos en la cuota del mercado, en el posicionamiento, márgenes de utilidad de las empresas y aprendizaje.

Las anteriores definiciones presentan elementos comunes, como la materialización de ideas en productos o procesos a través de la adecuada gestión de conocimiento, generando una utilidad y penetración en el mercado, sobrepasando los límites de la plataforma de investigación y desarrollo hasta culminar con una comercialización exitosa.

En este sentido, el Sistema Nacional de Innovación (Colciencias, 1997) formula una definición en la cual considera la innovación como una estrategia o decisión empresarial relacionada con:

1. el desarrollo de nuevos procesos y productos.
2. la adquisición y adaptación de nueva tecnología.
3. los cambios en las prácticas gerenciales o en los aspectos organizacionales de la empresa, que le permite incrementar su productividad y su competitividad, logrando, de esta manera, mantener o mejorar su posición en el mercado.

Para lograr estos objetivos es importante considerar la innovación como un sistema de interacciones y retroalimentaciones entre diferentes factores y actores, cuya experiencia y conocimientos se refuerzan mutuamente y se acumulan (Kline y Rosenberg, 1986). Por ello es estratégico establecer mecanismos de interacción eficientes con los actores involucrados, ya que en realidad, son los clientes, los proveedores, las operaciones internas, elementos comerciales, financieros, sociales y organizacionales los que engendran más ideas de innovación que los mismos investigadores debido a que se tienen que evaluar los costos, los riesgos y las perspectivas para realizar una innovación (Godet, 1998). Probablemente es por esta razón que Freeman (1993) destaca el rol que deben desempeñar los sistemas nacionales de innovación (SNI), ya que las interacciones entre los agentes que los conforman fomentan el aprendizaje al proporcionar los flujos de conocimiento.

La gestión adecuada de ese conocimiento endógeno y exógeno a la empresa con el objetivo de alcanzar innovaciones es posible realizarlo a través de cuatro fases, tal como lo sugiere Ivañez (2000):

1. la primera, una *fase analítica conceptual*, la cual a través de la búsqueda o recopilación de información inicial permite desarrollar un concepto básico sobre la innovación tecnológica que se requiere realizar;
2. en la segunda fase, se *diseña un prototipo* o se desarrolla una invención que estima los impactos que pueda generar el proyecto dentro y fuera de la empresa, buscando disminuir la incertidumbre existente (Muñoz, 1999);
3. posteriormente, el *diseño se adapta a su comercialización*, y el invento se transforma en una innovación al aplicarse a un producto o proceso,

4. y finalmente, tras contrastar los resultados del proceso con la realidad, se *rediseña* o se *reinnova* con un resultado final y común para los dos procesos: aumentar la competitividad.

En las fases dos, tres y cuatro del proceso de innovación planteado por Ibáñez es posible distinguir claramente el rol del diseño. García (2004) destaca que el diseño contribuye a la innovación en la forma como se desarrollan los conceptos, como se fabrican los productos, su apariencia, funcionamiento y uso; es por esto que, en la actualidad, el diseño es visto como parte integradora de la cultura y la estrategia empresariales.³

La Innovación: Factor Clave Para ser Competitivos

Las nuevas condiciones de la economía internacional, esto es la globalización de los mercados y la internacionalización de procesos, productos, servicios e instituciones ha forzado a las empresas a adoptar estrategias más agresivas que les permitan mantenerse en los mercados tanto locales como regionales y mundiales. Estas estrategias buscan, ante todo mantener y mejorar la competitividad de las empresas. Esta competitividad no es otra cosa que la capacidad para enfrentarse a los competidores internacionales en mercados cada vez más abiertos a la entrada de nuevos competidores.

³ www.scielo.org.co

Uno de los aspectos claves dentro de las estrategias de competitividad de las empresas lo constituye la innovación de procesos, productos y servicios. La consigna del pasado de "producir más de lo mismo" se ha convertido en hacer "mayores innovaciones en el menor tiempo posible". De allí que la clave de competitividad en muchos sectores productivos radica en la capacidad innovadora de las empresas, y la forma en que se obtendrán beneficios en el corto plazo por las nuevas innovaciones. Por tanto, las políticas y estrategias de innovación dentro de las empresas son un proceso de aprendizaje en el mediano y largo plazo y no simplemente el resultado de los ciclos empresariales cortos.⁴

Alimentos José A. y su gerencia con sus ideas innovadoras logró explorar nuevos mercados introduciendo un producto, al concebir la viabilidad de implementar una idea novedosa y una nueva forma de hacer negocios, combinando las ideas de tres hombres visionarios y emprendedores, que coincidían en la filosofía de compromiso con sus familias y con sus conocimientos limitados en temas de administración decidieron empezar a recorrer un camino que terminaría por convertirse en la mayor oportunidad de negocio para las tres familias.

Estos tres jóvenes con pocas ideas de administración de negocios empezaron a recolectar información necesaria para poner en marcha un sueño, involucrando en este plan a sus esposas, quienes también contribuyeron aportando ideas que finalmente se convertirían en la estructura actual de su próspero negocio.

⁴ www.lablaa.org

5.3.1. Estrategias Para Innovar

Pasión por innovar

Franc Ponti, plantea que para tener un modelo que incentive la creatividad empresarial hacen falta 7 estrategias:

1. Tener tiempo para pensar.
2. Pensar de manera diferente y ser alternativo con las ideas.
3. Incorporar el talento humano para innovar y dialogar con los clientes.
4. Aprender a pensar creativamente en equipo porque siempre predomina la envidia y el egoísmo.
5. Sentir y transmitir emociones para que los consumidores sientan experiencias diferentes a las habituales.
6. Motivar a los trabajadores y sentir pasión por el trabajo.
7. Trabajar en equipo por ideas revolucionarias.

Según sus postulados sólo así una marca podrá ser líder innovadora en un mercado globalizado y competitivo.

5.3.2. Competencias Para Ser Innovador Y Exitoso

1. Creatividad: capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor.
2. Innovación: capacidad organizativa para convertir una buena idea en un producto, servicio, proceso, etc., valorado con éxito
3. Pensar Zen: Vaciar la mente para poder volcar su contenido. Encontrar el mejor momento para explorar y la mejor manera de hacerlo. Tiempo para

pensar (más allá del dilema del innovador). Aprender a sistematizar (a nivel personal y organizativo) los momentos Zen. Espacios para pensar: innovation rooms

4. Pensar Po: Desafiar los convencionalismos, pensar de forma alternativa, *deconstruir* la realidad, Saber construir provocaciones y generar ideas
5. Abrir la mente: Mirar al nuestro alrededor, estar en contacto, Aprender de otras realidades, mirar en otros mundos.
6. Pensar con fluidez: Aprender a pensar con fluidez de forma diferente (reinventar nuestra mente creativa), Eliminar los juicios hasta la fase final
7. Emocionarse: Aprender a expresar y transmitir contenidos emocionales
8. Alegrar la mente: La mejor motivación no es el dinero sino la PASIÓN
9. Pensar entre todos: Escuchar con empatía

5.3.3. Motivación Y Pasión Por Innovar

Para poder predecir el comportamiento de las personas un gerente debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento. Existen dos factores que actúan como determinantes de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

La expectativa es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia; y la accesibilidad refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas del gerente es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que este es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

5.3.4. Innovación Y Aprendizaje

Las empresas innovan a través de un proceso continuo de aprendizaje a través del cual generan nuevos conocimientos tecnológicos (Nonaka y Takeuchi, 1995). El desarrollo de nuevos productos y la mejora de los procesos productivos son el fruto del aprendizaje tecnológico que a su vez dependerá de los recursos y capacidades disponibles en la empresa. En este sentido, y puesto que los recursos humanos de la empresa son los que van a manejar dicho conocimiento es fundamental la realización de unas prácticas de gestión de recursos humanos que fomenten la innovación.

En general, cuando se hace referencia a los empleados de las empresas innovadoras se suele pensar básicamente en los científicos, ingenieros y demás profesionales técnicos, sin embargo, las empresas que basan su estrategia en la

innovación también están formadas por otro tipo de empleados que pertenecen a otras áreas como producción o marketing que, del mismo modo son imprescindibles para que la empresa obtenga unos mejores resultados en sus procesos de innovación. Es decir, que si bien algunos empleados se ocupan del desarrollo de nuevos productos y procesos o de la mejora de los ya existentes, los empleados de producción se encargan de que dichos productos sean fabricados de forma eficiente de acuerdo con las especificaciones de diseño, para que sean competitivos en calidad y precio en el mercado, y los de marketing afrontan la tarea de hacerlos llegar al consumidor.

Por tanto, aunque la actividad innovadora se ha centrado tradicionalmente en las actividades científicas, lo que se conoce como aprendizaje por el estudio ("learning before doing"), no hay que subestimar el potencial innovador de otras áreas funcionales que, en base a la experiencia adquirida por el uso continuado de la tecnología y por la fabricación del producto de forma repetida, o bien por la información obtenida del mercado una vez que el producto o proceso ha sido probado en el mismo, (aprendizaje por la práctica o "learning by doing" y aprendizaje por el uso o "learning by use", respectivamente) son también una fuente importante de innovación. Tampoco debería obviarse la importante fuente de aprendizaje que supone el análisis de las causas de los resultados desfavorables o no esperados, y que puede ser utilizado para la mejora continua de la tecnología y de los productos (aprendizaje por el error o "learning by failure"), es decir, aprovechar el conocimiento obtenido del fracaso para obtener el éxito en el futuro (Maidique y Zirger, 1985); es preferible reconocer el valor del fracaso fructífero en contraste con el éxito estéril.

Es importante distinguir entre innovación y aprendizaje, conceptos ambos que van cogidos de la mano y que se utilizan indistintamente para describir la generación

aplicación y difusión de nuevas tecnologías y conocimientos tecnológicos. Es posible asimilar el concepto de aprendizaje con el de creatividad es decir, con la generación de ideas nuevas que pueden resultar de utilidad para la organización, mientras que la innovación se define como la puesta en práctica eficaz de las ideas creativas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, la creatividad de los individuos y los equipos y por tanto, lo que hemos llamado aprendizaje por el estudio, es el punto de partida para la innovación.

Las empresas exitosas obtienen hoy en día la ventaja competitiva a través de la innovación y la creatividad. Tales empresas no son innovadoras y creativas por casualidad, sino que gestionan sus recursos humanos de forma efectiva para crear y comercializar nuevos productos y servicios. Las personas son el recurso más vital de las empresas innovadoras. Como afirman Gupta y Shingal (1993), las empresas que basan su éxito en la innovación han aprendido como dirigir, motivar y recompensar a sus empleados.

Las ideas centrales de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva contingente asumen que es posible y deseable crear una buena alineación entre las metas personales y las metas organizativas. Para conseguirlo es básico realizar unas buenas prácticas de RR.HH que motiven a los empleados. La teoría de la alineación hace referencia al grado con el cual la estrategia, la estructura y la cultura crean un entorno que facilita el logro de las metas organizativas. El concepto en sí mismo lleva a la creación de sistemas de trabajo de alto rendimiento a través de la explicación de cómo los elementos interdependientes de la organización pueden lograr una mayor eficiencia y eficacia individual y colectiva. Las organizaciones con una buena alineación aplican un liderazgo y unos procesos de GRH efectivos para crear un consenso sistemático entre las metas estratégicas, los comportamientos tácticos, los sistemas de recompensas y

rendimiento y la cultura organizativa. Este consenso lleva a un incremento del rendimiento de los individuos, los procesos y la organización como un todo (Semler, 1997; Cabrera y Bonache, 1999; Totsi y Jackson, 1994;). Para conseguirlo es básico, por tanto, realizar unas buenas prácticas de gestión de RR.HH que motiven a los empleados.

Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades considera que si la empresa realiza una adecuada gestión de sus recursos humanos tendrá como resultado un aumento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que realicen su actividad dentro de la misma (Barney, 1991; Grant, 1991).

Badaway (1988) y Gupta y Singhal (1993) consideran que las estrategias de gestión de recursos humanos que fomentan la innovación pueden conceptuarse en cuatro dimensiones interrelacionadas entre sí:

1. Planificación de Recursos Humanos: cuestión clave para el logro de la innovación en las organizaciones. Incluye el análisis y la determinación de las necesidades de personal, reclutamiento, selección y contratación de gente cualificada para crear equipos innovadores efectivos.
2. Evaluación del rendimiento: estrategia que valora el rendimiento individual y de equipo, de forma que existe una relación entre la innovación individual y la rentabilidad de la empresa.
3. Sistemas de recompensas: utilizar las recompensas para motivar al personal a lograr los objetivos organizativos de productividad, innovación y rentabilidad.

4. Gestión de carreras: esta estrategia vincula los objetivos a largo plazo de los empleados sobre sus carreras profesionales, con las metas de la empresa a través del adoctrinamiento y la formación continuos.

5.4. La Innovación En Gerencia Estratégica De Empresas

Los atributos para liderar con éxito una empresa en la economía del conocimiento de la sociedad post-capitalista parecen mucho más exigentes que los de antaño: las exigencias que demanda el entorno parecen mayores y muy diferentes, como también parecen diferentes los tipos y mezclas de liderazgos elegibles y lo que ellos exigen.

Mucho más allá de los enfoques -progresivos- de benchmarking y mejoramiento continuo de procesos y productos que progresivamente han desviado imágenes y disminuido márgenes -y de aquellos más recientes como competencia e hipercompetencia, contradictorios entre sí- nos encontrábamos en un mundo global de innovación -radical- en productos y negocios que generaba imágenes distintivas y márgenes sin parangón, en tiempo record. ¿Cambió esto lo ocurrido el 11.9.01?: aparentemente sí, y en forma notable. El nuevo tipo de confrontaciones en curso está generando también nuevos desafíos y nuevas maneras de afrontarlos con éxito, de lo cual la humanidad saldrá probablemente fortalecida y tal vez beneficiada: mi apreciación es que la innovación se acelerará en todas partes y en todos los campos. Solamente los que sigan el ritmo del cambio sobrevivirán con éxito: incluso -obviamente- en lo político.

En cualquier circunstancia, para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario también disponer de un modelo de acción de una guía ampliamente adaptable a las circunstancias. La acción conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia -esto es productividad- al logro del éxito buscado, si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar y de cómo lograrlo, en diferentes entornos.

Lograr esto también requiere ingenio y capacidad para trascender el pasado y -desde el presente- diseñar, construir y recorrer nuevos caminos y procesos, que permitan alcanzar y formar parte -exitosamente- del porvenir deseado.

Sin valores, visión, método, ingenio y energía, para afrontar la complejidad de los negocios actuales -grandes, medianos o pequeños- ella nos puede sobrellevar y convertir en improvisados bomberos apaga fuegos, más preocupados de resolver lo urgente que ocupados de acometer oportunamente lo importante: esto es innovar radicalmente nuestra manera de hacer negocios.

El líder estratégico dispone ahora de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales que antaño, las que también son más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

Entre ellas predomina el enfoque de Gerencia Estratégica que -sintetizando más de 10 escuelas de pensamiento (Mintzberg)- pretende lograr que los gerentes estratégicos sean gerentes más exitosos: esto es lograr que con más frecuencia logren los objetivos a alcanzar. Recientemente Hamel ha revolucionado

drásticamente la forma de lograrlo, al mostrar éxitos -sin precedentes- imputables a la innovación en la forma de hacer negocios.

5.4.1. Pasos Para Avanzar Innovadoramente En La Gerencia Estratégica

Para un líder estratégico del siglo XXI es importante conocer -y preferiblemente dominar- todos y cada uno de los 12 pasos que la gerencia estratégica sugiere llevar a cabo, para avanzar innovadoramente, a paso firme -y con su propio estilo- a través del laberinto empresarial conducente al éxito pleno y sostenido.

1. Definir los Negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, precisando también en que negocios no se quiere estar, requiere:

- Segmentar, entender y describir ingeniosamente a nuestros principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo,
- Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos, que se pretende satisfacer plenamente,
- especificar en forma cautivante los mejores productos (bienes y/o servicios), para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes -recurrentemente insatisfechas y financiables- de ellos,
- identificar las tecnologías óptimas, para producirlos y/o comercializarlos,
- identificar los insumos óptimos, para producirlos,
- identificar los canales óptimos para comunicar y comercializar, y
- esbozar estrategias de comunicación, distribución, precios, presentación, servicio al cliente, etc.

2. Definir la Situación Deseada o el Propósito Estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que queremos llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual actuaremos para lograrlo (valores), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (objetivos) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas): “no hay viento favorable para quien no sabe a donde va”, (Séneca). El BSC permite representar todo esto, resumiendo el diseño estratégico -en un mapa estratégico- que facilita el seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión.

3. Efectuar Indagaciones Externas, formulando hipótesis acerca de los actores relevantes y los escenarios o entornos macro y micro empresariales en que se desenvolverían las acciones tendientes a alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

4. Efectuar Indagaciones Internas: Consiste en identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas).

5. Diseñar Estrategias Medulares: consiste en diseñar cómo lograr con lo poco que tenemos y lo mucho que necesitamos -frente a los desafiantes entornos que se vislumbran- lo mucho que queremos, en los negocios en que nos interesa ganar.

6. Formular Planes Generales de Acción: implica diseñar -estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo- el conjunto de actividades secuenciales y paralelas que todas y cada una de las estrategias requiera, para llevarse exitosamente a cabo, en un clima desafiante y armonioso;

incluso las actividades para presupuestar y obtener los recursos necesarios y no disponibles.

7. Formular Programas Específicos de Acción: implica definir y estimar en función del tiempo todos y cada uno de los recursos no monetarios necesarios versus los disponibles, para llevar adelante todos y cada uno de los planes, incluso los recursos para conseguir los recursos necesarios y no disponibles, en concordancia con el paso anterior. También implica estimar los costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios, estén disponibles o no lo estén.

8. Formular Macro Presupuestos Estratégicos: implica estimar -en función del tiempo y en plena concordancia con los pasos anteriores- el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos. También implica determinar el impacto financiero de las operaciones, inversiones, y financiamiento en el valor actual neto del valor económico agregable (van del EVA), el Efectivo Para Accionistas (EPA), y el Efectivo Para Ejecutivos (EPE), etc. en concordancia con los tipos y grados de riesgo en juego. Implica evaluar también el impacto financiero y no financiero de las estrategias de formación de capital humano e intelectual, en forma consistente con la evaluación del desempeño, la compensación variable y la premiación de la excelencia.

9. Ajustar la Organización, es revisar crítica y constructivamente la adecuación y concordancia ecológica de los componentes de la organización -entre sí, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos- como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente.

10. Dinamizar la Acción: implica tanto incentivar como coordinar y liderar la acción -en forma coherente con lo previamente planificado y organizado- para lograr

exitosamente lo perseguido. Esto requiere competencias para generar -con inteligencia emocional- estados de ánimo y emociones que predispongan a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias -para así lograr esfuerzos y resultados que superen lo esperado- coordinadamente, con alegría y energía más allá de las expectativas.

11. Apremiar Estratégicamente la Situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten. Ésta apreciación implica medir, graficar y apreciar -en función del tiempo- tendencias y resultados relevantes, y compararlos -de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva- con tendencias y metas preestablecidas, para diferentes escenarios -exógenos- pasados (que quedaron atrás), presentes (en los que nos desenvolvemos ahora) y futuros (que se vislumbran hacia adelante).

12. Ajustar Táctica y/o Estratégicamente la Gestión, implica -previa interpretación y explicación válida de la situación futura, presente y pasada- el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable: es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede acontecer que los desplazamientos favorables que estamos logrando -hacia lo que queremos lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que nuestra intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo. La danza del cambio es entre los impulsores y las limitantes del cambio que hace viable el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo organizacional (Senge).

5.5. Las Empresas Familiares

Hay quienes prefieren que todo quede en familia. En el mundo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa.

Qué es una empresa familiar

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

Los retos de la empresa familiar

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas

discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.⁵

Tipologías de empresas familiares

Es usual que el éxito en cualquier empresa sea analizado desde el punto de vista financiero, pero la realidad de la empresa familiar es otra, debido al hecho indiscutible de la interrelación entre la familia y la empresa. Por lo tanto, es fundamental para preservar el futuro de las mismas, no sólo garantizar un buen nivel de desempeño económico, sino que la familia se mantenga unida y comprometida con la empresa a través de los años (desempeño familiar).

El problema para un empresario familiar radica en: ¿Cómo obtener mejores desempeños económicos y familiares?; ¿Qué variables se deberían tener en cuenta para lograrlos?; ¿Son todas las empresas familiares iguales, les sucede lo

⁵ www.degerencia.com

mismo a todas, o existen algunas que lo hacen mejor en sus desempeños y cuáles son las razones?

Efectivamente, no todas las empresas familiares son iguales, cada una de ellas tiene características especiales que la hacen diferente de las demás, según el nivel de confianza entre los miembros de la familia y la confianza que puedan tener en externos, así como su dirección estratégica.

Se involucra igualmente, el área de comportamiento humano al estudiar la confianza como fuente de ventajas competitivas sostenibles, al igual que los elementos que conforman la cultura de una empresa.

De acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica, es posible profundizar en las diferentes tipologías de empresas familiares basadas en éstos factores, como se presenta a continuación:

Empresa Familiar Crítica

Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, así como su dirección estratégica. Usualmente tienen un desempeño económico negativo, siendo muy probable que su desempeño familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa y, al no tener un desempeño económico positivo ni una unidad y compromiso suficiente, genera un ciclo vicioso cada vez más negativo. En Colombia, estas empresas pueden llegar a ser el 30% de las empresas familiares.

Empresa Familiar Astuta

Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa. Estas empresas familiares suelen tener un desempeño económico excelente, pero su desempeño como familia no es igual, generándose conflictos y división de intereses. Las empresas familiares Astutas conforman el 18% de las empresas familiares colombianas.

Empresa Familiar Ingenua

En esta empresa existe una confianza familiar y en externos, pero no tienen una dirección estratégica adecuada; trabajan con la estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada. No existe una diferencia marcada entre la estrategia que se desarrollaba hace 30 años y la que se implementa actualmente.

Son empresas que no son rentables, tienen un mal desempeño económico, no se genera valor agregado desde hace muchos años, pero se mantienen porque a sus miembros sólo les interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. Las empresas familiares Ingenuas no tienen sistemas de control adecuados. A través del tiempo empiezan a tornarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa. Estas empresas conforman el 34% de las empresas familiares colombianas.

Empresa Familiar Ideal

Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, porque tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad. Tanto su desempeño económico como familiar son positivos. Estas empresas conforman aproximadamente el 18% de las empresas familiares en Colombia.

Las empresas familiares Ingenuas y Críticas conforman el 64% de la población de empresas familiares en Colombia, con un porcentaje muy parecido a la alta tasa de mortalidad que actualmente es del 70%. Es necesario trabajar este porcentaje con el fin de evitar la alta tasa de mortalidad empresarial.

El análisis de esta clasificación permite concluir que la confianza y la dirección estratégica influyen en el rendimiento familiar y económico de cada empresa familiar.⁶

6. METODOLOGÍA

6.1 Enfoque Interman

Este proyecto será desarrollado aplicando la Metodología INTERMAN, que permite de forma estructurada investigar temas propios de Administración,

⁶ www.dinero.com

haciendo especial énfasis en los aspectos innovadores que han llevado a que gerentes de diferentes empresas obtengan resultados exitosos.

INTERMAN es una herramienta para obtener ideas de como crear empresas y como gerenciarlas, permite entender qué hicieron los gerentes exitosos. Explica cómo la Gestión Humana aporta al rasgo diferenciador de una empresa creando la ventaja competitiva, permite identificar estrategias y el modelo de gestión directivo y operativo, describe cómo una empresa hace su inserción en el mercado, en el sector industrial, facilita la función del gerente al darle información para el diseño y aplicación de una estrategia corporativa exitosa.

Gracias a esta metodología se identificaron los aspectos como direccionamiento estratégico, visión, misión, historia estrategias de negocio, franquicias, para convertir a la empresa en prospera, innovadora y exitosa, y continuar vigentes a través del paso del tiempo en el mercado nacional e incursionar en un futuro a nivel internacional.

Se encontró que las condiciones laborales y programas de Bienestar, formación y desarrollo, ofrecidos a los trabajadores que forman parte de la empresa Alimentos José A., son factores fundamentales para que esta compañía se fortalezca y continúe con su proceso de crecimiento y expansión, por lo cual es indispensable fortalecer las políticas existentes frente a la administración del talento humano de la compañía.

Alimentos José A. se destaca por ser una empresa que aprende, que reinventa sus prácticas buscando además de optimizar sus procesos haciéndolos más

eficientes, enfrentar de forma acertada los retos que le impone el mercado, es esto lo que le ha permitido mantenerse y seguir creciendo, innovando la forma de hacer su negocio, incursionando en nuevos sectores de la población, explorando nuevos mercados, vinculándose con aliados estratégicos que le permitan obtener ganancias e incrementar su presencia en el mercado.

Concepto

Es una red de investigación de casos de gerencia e innovación exitosa a nivel internacional, la cual, esta avalada por la Organización Internacional del Trabajo y las Naciones Unidas. INTERMAN Management Innovation Programme fue diseñado para tener una visión a largo plazo y trabajar con gran detalle en cuatro regiones del mundo: África, Asia del Sur y el Sur Oriente de Asia.

INTERMAN es un proceso orgánico porque está inmerso en un continuo proceso de aprendizaje que genera cambio que conduce a la innovación y gerencia exitosa.⁷

El proyecto INTERMAN trata del análisis de experiencias de gerencia e innovación organizacional cuyos procesos describen las mejores practicas organizacionales que condujeron al éxito. El análisis de estas innovaciones cuyos procesos están asociados al cambio se han estructurado de tal forma que permitan un desempeño organizacional cualitativamente superior a la situación previa.⁸

⁷ www.dinero.com

⁸ www.dinero.com

Objetivos

1. Estimular a las personas a ser mas innovadoras en sus sitios de trabajo, no solamente analizando sus procesos en un escenario diferente sino creando nuevas alternativas de producir, vender, comercializar, aprendizaje, ect.
2. Ayudar a estructurar y transferir el conocimiento y lecciones aprendidas de los casos de estudio a través de red activa entre aquellos involucrados en el desarrollo y crecimiento organizacional.
3. Identificar las competencias y estructuras que contribuyen al éxito económico y social en cada área donde se trabaja el proyecto INTERMAN.
4. Proveer medios prácticos para encontrar nuevas formas de organización y procesos de desarrollo gerencial, los cuales pueden a su vez formar la base para la educación gerencial a nivel nacional y regional.
5. Identificar ejemplos locales y roles modelos que estimulen la creación de materiales para ser usados en el entrenamiento y desarrollo de gerentes que tengan en cuenta el contexto completo en el cual ellos viven y trabajan.

Beneficios

1. INTERMAN muestra la forma como la gente mira los problemas o las oportunidades para encontrar soluciones innovadoras. Algunos son sobre competir mas eficientemente con las firmas multinacionales, otros son sobre el crecimiento de nuevos negocios.
2. Ofrece una forma de aprendizaje actualizada a través de las mejores prácticas organizacionales y nuevas posibilidades para administrar de manera mas imaginativa y eficaz.
3. Aprendizaje gerencial, mediante el análisis de experiencias de vida, casos reales de gerencia e innovación exitosa que son singulares e irrepetibles y que

expresan la percepción de lo universal, sin que esto conduzca a la formulación de teorías, modelos o recetas que se apliquen al pie de la letra para lograr el éxito organizacional en cualquier empresa. (Gerencia exitosa, con sello latinoamericano, Henry Gómez; Carole Leal; Leonardo Vivas; Patricia Márquez pp.18).

4. El proyecto INTERMAN da acceso a un nuevo conocimiento, habilidades y competencias gerenciales que son exitosas e innovadoras.
5. Provee otra posibilidad distinta de éxito.

6.2. Trabajo De Campo

Se llevo a cabo una entrevista con la Gerente Operativa de la compañía, quien gracias a su amplio conocimiento de la organización facilito la información requerida para la elaboración del presente trabajo.

6.2.1. Instrumentos

Se aplico a la Gerente de la compañía una entrevista semi-estructurada. (Ver anexo No.1)

7. RESULTADOS

Se encontró que la compañía y su gerencia ha innovado especialmente en productos y cobertura, haciendo énfasis en conservar las prácticas para la

elaboración de sus productos y continuar manteniendo su originalidad y calidad involucrando procesos novedosos en Gestión de la Calidad, pero sin perder la esencia, de otro lado la compañía también se ha interesado en expandir su mercado, ampliando su cobertura a nivel nacional, incursionando con éxito en la cultura de otras regiones.

Este proceso ha tenido lugar gracias a la capacidad de adaptación y evolución que desde la gerencia se han implementado y acompañado con la visión de mejorar la productividad y ser competitivos. La mayor muestra de innovación se dio en la compañía hace ocho años cuando su gerencia fue entregada al miembro más capacitado para ello, por contar con la formación profesional pertinentes y por conocer el negocio y sus características.

Esta decisión marcó el camino para la implementación de procesos claramente estructurados, gracias a que desde la gerencia nombrada, se decidió tomar conocimientos técnicos de administración de empresas, para aplicarlos en el contexto de su organización con el fin de optimizar procesos e implementar prácticas que fueron asumidas por los miembros de la organización y que hoy día se mantienen.