

1-1-2009

Estudio de casos sobre prácticas de gestión que han contribuido al éxito en empresas de familia del sector avícola colombiano

Diego Alexander Camacho López
Universidad de La Salle, Bogotá

Heiver Hernández Roa
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Camacho López, D. A., & Hernández Roa, H. (2009). Estudio de casos sobre prácticas de gestión que han contribuido al éxito en empresas de familia del sector avícola colombiano. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/945

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ESTUDIO DE CASOS SOBRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE HAN
CONTRIBUÍDO AL ÉXITO EN EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR
AVÍCOLA COLOMBIANO**

**DIEGO ALEXANDER CAMACHO LÓPEZ
HEIVER HERNÁNDEZ ROA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2009**

**ESTUDIO DE CASOS SOBRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE HAN
CONTRIBUÍDO AL ÉXITO EN EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR
AVÍCOLA COLOMBIANO**

DIEGO ALEXANDER CAMACHO LÓPEZ

11031244

HEIVER HERNÁNDEZ ROA.

11021241

Director de proyecto

Dr. JAVIER F. RUEDA GALVIS

Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2009**

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 02 de junio de 2009

*Agradezco a Dios, a mi princesa
y a mi chiquitín Samuelito.
A nuestras familias y amigos
Que nos apoyaron
Durante nuestra
permanencia en la universidad.*

Agradezco a Dios porque siempre me ha permitido alcanzar mis sueños, a mis padres porque gracias a sus ejemplos y modelo de vida me inspiraron para superar cualquier obstáculo o dificultad y crecer continuamente para estar a la altura de sus esfuerzos y expectativas, a mi flaquita por su paciencia en las largas ausencias.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por darnos salud e inteligencia para desarrollar este trabajo, a la Universidad de La Salle por su valioso aporte a nuestra formación profesional, nuestras familias por su paciencia y por ser nuestro apoyo permanente, a los representantes de las empresas del sector avícola que nos permitieron acceder a sus instalaciones y a su información. Sus valiosos aportes hicieron posible que el trabajo desarrollado en forma teórica pudiera ser complementado con información real y confiable de fuentes primarias directamente involucradas en la actividad empresarial, con lo cual se logra un real aporte al país, al medio académico y a los empresarios actuales y futuros del país.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	15
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 <i>Objetivo general</i>	18
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	19
3.1. <i>Formulación del Problema</i>	19
3.2. <i>Planteamiento del problema</i>	19
4. DISEÑO METODOLÓGICO	21
4.1. <i>Tipo de investigación</i>	21
4.2. <i>Metodología de la investigación</i>	21
4.2.1. <i>Método de estudio de casos</i>	21
4.3. <i>Fuentes de información</i>	22
4.3.1. <i>Fuentes secundarias</i>	22
4.3.2. <i>Fuentes primarias</i>	22
4.4. <i>Criterios de selección de las empresas de familia del sector avícola participantes en el estudio</i>	23
5. ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES	26
5.1. <i>Definición de éxito empresarial</i>	26
5.2. <i>Definición de empresa exitosa</i>	27
5.3. <i>Factores internos del éxito empresarial</i>	30
5.3.1. <i>La calidad como búsqueda de las mejores prácticas</i>	31
5.3.2. <i>Innovación como factor de evolución permanente</i>	43
5.3.3. <i>Servicio al cliente como práctica de gestión para fortalecer la relación comercial</i>	56
5.3.4 <i>El talento humano como fuerza interna de la empresa</i>	67
5.3.5. <i>La cultura empresarial como faro que guía la actividad de los negocios.</i>	76
5.4. <i>Definición de empresa de familia.</i>	82
5.5. <i>Factores internos del éxito de la empresa de familia</i>	84

6. PANORAMA DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA.....	88
7. ASPECTOS FINANCIEROS MÁS IMPORTANTE DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA	93
7.1. Descripción y aspectos financieros de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.	99
8. TRABAJO DE CAMPO CON EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVÍCOLA.....	103
8.1. AGROINDUSTRIAS UVE S.A.	104
8.1.1. <i>Entrevistas Directivos Agroindustria UVE S.A.</i>	112
8.1.2. <i>Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Agroindustria UVE S.A.</i>	129
8.1.3 <i>Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Agroindustria UVE S.A.</i>	134
8.1.4. <i>Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Agroindustria UVE S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.</i>	136
8.2. ALGECIRAS S.A.....	137
8.2.1. <i>Entrevistas Directivos Algeciras S.A.</i>	145
8.2.2. <i>Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Algeciras S.A.</i>	161
8.2.3. <i>Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Algeciras S.A.</i>	166
8.2.4. <i>Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Algeciras S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.</i>	168
8.3. POLLO OLIMPICO S.A.....	169
8.3.1 <i>Entrevistas Directivos Pollo Olimpico S.A.</i>	178
8.3.2. <i>Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Pollo Olímpico S.A.</i>	186
8.3.3. <i>Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Pollo Olimpico S.A.</i>	191
8.3.4. <i>Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Pollo Olímpico S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.</i>	194
9. CONCLUSIONES.....	195
9.1. <i>Conclusiones de la investigación en la empresa Agroindustrias UVE S.A. (Pollo Cacique)</i>	197
9.2. <i>Conclusiones de la investigación en la empresa Algeciras S.A.</i>	199
9.3. <i>Conclusiones de la investigación en la empresa Pollo Olímpico S.A.</i> ...	199

10. RECOMENDACIONES GENERALES	201
11. BIBLIOGRAFÍA.....	203

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Clasificación empresas (Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004)
- Tabla 2. Principios de calidad total.
- Tabla 3. Los 14 pasos de Deming para la gestión de la calidad.
- Tabla 4. La trilogía de la calidad de Juran.
- Tabla 5. Catorce requisitos de la calidad según Crosby.
- Tabla 6. Aspectos de la calidad para Juran.
- Tabla 7. Drucker frente a la innovación.
- Tabla 8. Características del servicio al cliente.
- Tabla 9. Beneficios del buen servicio al cliente.
- Tabla 10. Características de las empresas orientadas al servicio.
- Tabla 11. Expectativas de las partes en la relación personas – empresas
- Tabla 12. Valores irrenunciables en la ética empresarial
- Tabla 13. Producción avícola de pollo y huevo en Colombia entre 1998 y 2004
- Tabla 14. Valor de la producción del sector agropecuario en Colombia entre los años 2000 a 2005
- Tabla 15. Principales cuentas e indicadores financieros del sector avícola en Colombia.
- Tabla 16. Clasificación por activos de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola
- Tabla 17. Clasificación por ventas de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.
- Tabla 18. Clasificación por patrimonio de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.
- Tabla 19. Clasificación por ganancia o pérdida de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas.
- Figura 2. Beneficios de la calidad.
- Figura 3. La esencia del control de calidad.
- Figura 4. Principios básicos de la Gestión Total de la Calidad.
- Figura 5. Modalidades de innovación.
- Figura 6. Estrategia de innovación.
- Figura 7. Fuentes de innovación.
- Figura 8. Estrategias de innovación.
- Figura 9. El triángulo del servicio.
- Figura 10. Impacto de la retención de clientes sobre los beneficios.
- Figura 11. Factores que fomentan el compromiso del talento humano.
- Figura 12. Formación de una cultura corporativa.
- Figura 13. Fuentes de principios éticos y acciones individuales.
- Figura 14. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.
- Figura 15. Participación departamental sobre el total del valor de la producción avícola en 2005.
- Figura 16. Evolución del precio promedio del maíz amarillo entre los años 2000 – 2008 en la Comunidad Andina de Naciones (CAN).
- Figura 17. Evolución de los activos en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 18. Crecimiento de los activos en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 19. Evolución de las ventas en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 20. Crecimiento de las ventas en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 21. Evolución del patrimonio en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 22. Crecimiento del patrimonio en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 23. Evolución utilidad o pérdida en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 24. Evolución utilidad o pérdida en la industria avícola entre los años 2000 y 2007.
- Figura 25. Valor de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007
- Figura 26. Crecimiento de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 27. Crecimiento de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 28. Valor de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 29. Crecimiento de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.

- Figura 30.Crecimiento de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 31.Valor del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 32.Crecimiento del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 33.Crecimiento del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007. Comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 34.Valor de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 35.Crecimiento de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 36.Crecimiento de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 37.Valor de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 38.Crecimiento de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 39.Crecimiento de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 40.Valor de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 41.Crecimiento de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 42.Crecimiento de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 43.Valor del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 44.Crecimiento del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 45.Crecimiento del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 46.Valor de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 47.Crecimiento de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 48.Crecimiento de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 49.Valor de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 50.Crecimiento de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 51.Crecimiento de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 52.Valor de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 53.Crecimiento de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 54.Crecimiento de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 55.Valor del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 56.Crecimiento del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 57.Crecimiento del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.
- Figura 58.Valor de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.
- Figura 59.Crecimiento de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007.

Figura 60. Crecimiento de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.

INTRODUCCION

Las empresas de familia son expresión del emprendimiento y de la creatividad de la sociedad para desarrollar un proyecto de negocio en el cual se comprometen dedicación, patrimonio y familia; quien inicia un proyecto de esta índole tiene como propósito brindar un sustento para sí mismo y sus allegados, lo visualiza como un proyecto a largo plazo y busca que la empresa se constituya en la fuente de ingresos y el patrimonio para su familia hacia el futuro (Leach, 1999).

La sociedad en general se ha visto beneficiada por estas empresas de familia, las cuales aportan mediante su actividad empresarial un bien o un servicio que satisface necesidades de un mercado objetivo, son fuente de generación de empleo, aportan su conocimiento y su cultura a la sociedad y son un motor de desarrollo para la economía, para tener una referencia de la importancia de las mismas se puede mencionar una publicación de la Superintendencia de Sociedades¹(2001) según la cual las empresas de familia representan el 90% las empresas en Estados Unidos, contribuyen con el 60% del PIB, generan 50 millones de empleos y 175 de ellas forman parte de las más importantes en el ranking de la revista *Forbes*. En Colombia el porcentaje de empresas de familia alcanza un 67.8%, lo cual más que una referencia debería ser una motivación para fortalecer el desarrollo de las buenas prácticas en las empresas de familia para que alcancen un desempeño de clase mundial como lo han alcanzado empresas reconocidas en el mundo como Siemens, General Electric o IBM.

Constantemente en la sociedad van naciendo nuevas empresas de familia, muchas de ellas no sobreviven más de tres años (Gallo, 1995 citado en Revista Universidad Eafit, 2003), es por eso que el conocimiento de los factores que llevan al éxito a estas organizaciones es fundamental, las empresas de familia llevan implícitos unos factores de diferenciación frente a las empresas convencionales, esas fortalezas bien identificadas y aprovechadas, complementadas con experiencias y conceptos de empresarios exitosos son un faro que guía a nuevos emprendedores que quieran incursionar en el mundo de los negocios con adecuadas herramientas administrativas que contribuyan al crecimiento y avance continuo de la sociedad.

El tema se desarrolla alrededor de una propuesta acerca del significado de éxito empresarial, un concepto que puede ser sujeto de diversas interpretaciones, pero que en esta investigación se enfoca hacia el sentido

¹ Superintendencia de Sociedades. “*Sociedades de familia en Colombia 2001*”.

del logro empresarial y la forma en que sus fundadores y directivos aplican principios generales de administración, para lograr metas propias que a su vez han posicionado sus empresas como grandes participantes del mercado avícola en Colombia.

Parte de la investigación se enfoca en observar características especiales de las empresas de familia, recopilar conceptos de sus directivos, empleados y clientes, revisar su trayectoria en el mercado, el logro de objetivos, posicionamiento dentro del sector, y analizar las cifras disponibles que nos lleven a concluir si estas empresas se enmarcan dentro del perfil de éxito del sector avícola en Colombia.

1. JUSTIFICACIÓN

Al desarrollar esta investigación se desea hacer un aporte académico que complemente el conocimiento existente acerca del éxito en las empresas de familia y comprobar que el mismo es alcanzado mediante ventajas propias de las empresas de familia, complementado con prácticas empresariales que aportan a la competitividad de las empresas en general como la gestión de calidad, un excelente servicio al cliente, la adecuada gestión de su talento humano y los procesos de innovación.

Esta investigación explora los enfoques teóricos de autores representativos que permiten tener un conocimiento general de cuáles son los más representativos factores de éxito para una empresa de familia e incluso para aquellas que no lo son, si bien esta investigación está enfocada en el sector avícola; también puede ser útil para empresas de otros sectores que estén interesadas en ser competitivas en sus negocios y deseen desarrollar una empresa con bases administrativas sólidas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Identificar prácticas de gestión que han contribuido al éxito empresarial en las empresas de familia pertenecientes al sector avícola colombiano.

2.2 Objetivos específicos

1. Recolectar información teórica relacionada con las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial tales como calidad, servicio al cliente, talento humano e innovación.
2. Recopilar información teórica relacionada con las prácticas de gestión que contribuyen al éxito en las empresas de familia.
3. Obtener información de fuentes primarias relacionada con las prácticas de gestión que han contribuido al éxito de las empresas de familia del sector de avícola en Colombia, mediante la aplicación de 3 entrevistas de carácter formal a directivos y fundadores de estas organizaciones, 10 encuestas a clientes y 10 encuestas a empleados.
4. Analizar la información obtenida con el fin de identificar cuales son los factores internos más representativos del éxito empresarial en las empresas de familia colombianas del sector de avícola.
5. Demostrar mediante cifras que las tres empresas analizadas en esta investigación son empresas exitosas dentro del sector avícola.
6. Definir los factores internos de éxito más representativos de las empresas de familia colombianas pertenecientes sector de avícola.
7. Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la línea de investigación de desarrollo de empresas de familia en la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle con el tema "*Estudio de casos sobre prácticas de gestión que han contribuido al éxito en empresas de familia del sector avícola colombiano*".

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

3.1. Formulación del Problema

¿Cuáles son las prácticas de gestión que han contribuido al éxito en empresas de familia del sector avícola colombiano?

3.2. Planteamiento del problema

En la actualidad motivado por acontecimientos en el fin del siglo XX como los procesos de internacionalización y globalización, se ha podido observar en diferentes medios de comunicación la permanente divulgación que se le ha dado a las empresas que han perdurado por muchos años, que son de grata recordación por parte de sus clientes y han sabido afrontar adecuadamente las barreras y los cambios manteniéndose vigentes en el mercado, ofreciendo día a día más ventajas a sus clientes, productos con calidad consistente, con precios competitivos y con permanente innovación; bajo esas características generales se reconocen las empresas exitosas que a simple vista son fáciles de detectar y generalmente son relacionadas con su trayectoria en un sector determinado.

Según una publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá² en el año 2003 se puede determinar que en Bogotá y Cundinamarca existían 164 empresas clasificadas como medianas y grandes por tener activos totales equivalentes a 5.001 o más SMMLV lo cual representa el 27% en una muestra de 609 empresas registradas ante esa entidad. Por otra parte esta publicación también muestra que la mayoría de empresas están clasificadas en micro y pequeña empresa representando el 73% de la muestra de 609 empresas citadas en éste documento, adicionalmente es importante resaltar que de esa misma muestra las empresas son relativamente jóvenes ya que el 43% de las empresas se crearon entre 1990 y 2002, el 28% existen desde los años 70, el 11% se crearon entre 1950 y 1970 y tan solo el 1,97% se crearon antes de 1.950.

Estas cifras parecen demostrar que la cantidad de empresas nuevas supera en gran medida a las empresas de más de 15 años en el mercado, lo cual demuestra que muchas empresas por diversos factores internos y externos no han podido superar la primera generación, entendido como la etapa en que están bajo el mando y la dirección de su fundador; o no han

² Perfil empresarial de Bogotá y Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá. 2003

podido sostenerse durante el tiempo que muy seguramente el fundador proyectó, en resumen no lograron ser empresas exitosas. Cámara de Comercio de Bogotá (2003).

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolla bajo los parámetros de modalidad de estudio de casos, el cual es contemplado como una de las modalidades de estudio descriptivo (Abouhamad, citado en Tamayo, 2001). Mediante este tipo de estudio se podrá identificar como influyen varios elementos de carácter interno y externo en el desempeño de las empresas y asociarlos de tal forma que brinden la posibilidad de concluir con que intensidad están asociados al desempeño exitoso de una empresa, para cumplir con este objetivo se seleccionaron tres empresas que se consideran exitosas, son empresas de familia y pertenecen al sector avícola colombiano.

4.2. Metodología de la investigación

4.2.1. Método de estudio de casos

El método de estudio de casos se caracteriza por desarrollarse en situaciones en las que se desea profundizar en aspectos generales pero enfocados hacia un segmento específico con pocos objetos de estudio que se enmarcan en forma precisa dentro del segmento que se ha definido previamente para la investigación.

El método de estudio de casos según lo menciona Tamayo (2001) tiene dos características básicas que son:

1. Se estudia un solo objeto de investigación pero en profundidad, es decir, sus características propias, su relación con el entorno, su forma de enfrentar el problema de investigación planteado por el investigador y su desempeño particular frente al tema de estudio.
2. De ellos se extrae información variada y útil que amplía la información secundaria que se tiene, y sobre esas nuevas variables generalmente se determinan nuevos procesos u objetos de estudio que pueden ser investigados con mayor profundidad. En forma concreta los estudios de casos amplían el horizonte del investigador generando un mayor espectro de investigación y por ende, mayores posibilidades de aprendizaje y de profundización.

Los estudios de casos finalmente lo que hacen es presentar una investigación con fundamentos teóricos que adicionalmente es respaldada

con uno o algunos casos muy representativos y de actualidad, que permiten enmarcar el tema sobre hechos reales y prácticos, el simple hecho de ser un estudio de casos permite que por cada caso presentado se pueda tener una conclusión similar pero con diferentes matices que los hacen más enriquecedores.

4.3. Fuentes de información

Las fuentes de información para la realización de esta investigación son primarias y secundarias ya que la investigación requiere que en primera instancia se tenga un conocimiento previo suficiente como para identificar cual será el rumbo que debe tomar el estudio a realizarse, ya recopilada esa información se recurrirá a fuentes primarias que son aquellas que pueden afianzar con sus experiencias directas los conocimientos adquiridos en las fuentes secundarias.

4.3.1. Fuentes secundarias

Para esta investigación las fuentes secundarias representaron el suministro de información básica, para ello se recurrió a revistas, folletos, libros, la internet, y otros tipos de publicaciones impresas que permitieron ampliar y diversificar los conocimientos sobre el problema de investigación.

4.3.2. Fuentes primarias

Para esta investigación se utilizaron la entrevista y el cuestionario como instrumentos para el aprovechamiento de la información suministrada por las fuentes primarias que como ya es conocido se realizan sobre el objeto de estudio, es decir, las tres empresas que participaron en el desarrollo de esta investigación.

Para obtener la información necesaria frente al objeto de estudio se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Visitas a tres (3) empresas consideradas exitosas del sector avícola en la ciudad de Bogotá para realizar una observación preliminar.
- Entrevista personal al fundador de la empresa Agroindustrias UVE S.A. y a dos directivos de la empresa.
- Entrevista personal al Gerente General de la empresa Algeciras S.A. y a dos directivos de la empresa.
- Entrevista personal al Gerente General de la empresa Pollo

Olímpico S.A.

- Encuestas a diez (10) empleados de cada una de las organizaciones involucradas en el estudio.
- Encuesta a diez (10) clientes de cada una de las organizaciones involucradas en el estudio.
- Análisis de información financiera obtenida a través de la Superintendencia de Sociedades, mediante la cual se comprobará el desempeño económico de las empresas objeto de estudio.

4.4. Criterios de selección de las empresas de familia del sector avícola participantes en el estudio³

La selección del objeto de investigación se realizó bajo los siguientes criterios:

- **Empresas de familia:** Para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron empresas que tuvieran origen como empresa de familia, que en general es *“una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares”* (Davis citado en Corona, 2005, p.23)
- **Empresas de origen colombiano:** Las empresas objeto de investigación deben ser de origen colombiano y desarrollar sus actividades comerciales en Colombia.
- **Empresas con más de 25 años en el mercado:** Por ser seleccionadas como objeto de estudio para un perfil de empresas exitosas del sector avícola su experiencia no puede ser inferior a 25 años, teniendo en cuenta que este aspecto es el que tiene más peso dentro de esta investigación para identificarlas como empresas exitosas.
- **Empresas con más de 200 empleos directos:** Una empresa no puede ser exitosa si no aporta beneficios a la sociedad en la que desarrolla su actividad comercial, por lo tanto estas empresas superan ampliamente el criterio de generar más de 200 empleos directos.

³ Planteamiento del problema tomado a partir de los parámetros establecidos en la línea de investigación *“factores de éxito de las empresas de familia en Colombia”*, a cargo del Dr. Javier Rueda Galvis de la facultad de Administración de Empresas, Universidad de la Salle.

- **Empresas con activos totales superiores a 30000 SMMLV⁴:** Por su origen como empresas de familia, la tendencia general es que la empresa haya iniciado como un proyecto de microempresa de familia, al elevar el criterio de selección frente a unos activos superiores a 30000 SMMLV lo que se pretende es demostrar como una empresa pequeña ha logrado ser grande, siendo un indicador de éxito económico, para este criterio es necesario tener en cuenta que *“el activo representa los bienes y derechos de la empresa”*. (Ortiz, 1998, p.57). El incremento del activo también es un indicador del interés que ha tenido la empresa por expandirse y por hacer crecer los medios que utiliza para seguir desarrollando su actividad comercial.
- **Empresas medianas y grandes:** De acuerdo con la ley 590 del 10 de julio de 2000 y la ley 905 del 4 de agosto de 2004 las empresas medianas son aquella que tienen activos entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y entre 51 y 200 empleados directos, y las grandes empresas tienen activos superiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y más de 200 empleados directos

Tabla 1. Clasificación empresas (Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004)

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Activos Totales
Microempresa	Hasta 500	Hasta \$248.450.000
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	Superior a \$248.450.000 y hasta \$2,484.500.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Superior a \$2,484.500.000 y hasta \$14.907.000.000
Grande	Superior a 30.000	Superior a \$14.907.000.000

SMMLV para el año 2009 \$496.900

Fuente: www.bancoldex.com

- **Empresas con sede o casa matriz en Bogotá:** A través de la historia Bogotá ha sido un modelo de desarrollo para otras ciudades del país demostrando ser la más competitiva en Colombia. Al escoger a Bogotá como sede de las empresas se logran mayores

⁴ Salario mínimo mensual legal vigente.

posibilidades de lograr el objetivo de esta investigación y evidenciar mediante la variable competitividad, que el éxito de estas empresas no es mínimo o fácilmente alcanzado, por el contrario el hecho de ubicarse en el mayor centro de negocios del país necesariamente requiere que estas empresas tengan un desempeño superior en su sector.

5. ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES

El éxito empresarial es el resultado de la aplicación de buenas prácticas de gestión en calidad, talento humano, servicio al cliente e innovación, dependiendo la empresa se puede dar mayor o menor importancia a cada una de ellas, pero alrededor de ellas las empresas pueden centrar sus esfuerzos para fortalecer su patrimonio, mejorar su posición en el mercado, obtener el reconocimiento de sus clientes, y lo más importante; que la idea de negocio sea perdurable. Una empresa puede enfocar su esfuerzo a diferenciarse con alguna de estas herramientas de gestión y de esa forma lograr un desempeño superior a las demás, pero si logra combinar y fortalecer aún más esas herramientas, podrá alcanzar un nivel difícil de equiparar por sus competidores y su participación en el mercado será continuamente creciente.

5.1. Definición de éxito empresarial

El éxito etimológicamente está definido como el fin o terminación de un negocio o asunto, el resultado feliz de un negocio o actuación, la buena aceptación que tiene una persona o cosa (Diccionario de la Real Academia Española, 2003). Observado desde la psicología el éxito involucra la capacidad de lograr objetivos, obtener un resultado conveniente y feliz de una actuación, la realización satisfactoria de un proyecto o acción, el cumplimiento de lo propuesto y la obtención de resultados deseados (Yagosesky, 2000). En concordancia con lo anterior el éxito empresarial se puede definir como la obtención de un resultado favorable sobre una gestión realizada, objetivos planteados o propósitos que se tengan antes de iniciar la ejecución de las acciones hacia donde se ha enfocado un esfuerzo (Drucker, 1999).

El éxito puede ser relativo y presentarse en diversas modalidades, puede ser parcial, individual, grupal, moderado, trascendental, material, espiritual e incluso inesperado dependiendo del contexto en el cual se desarrolle (Yagosesky, 2000). Para que el espectro de posibilidades no se vuelva infinito o de casos particulares se ha buscado un perfil de empresas destacadas en el sector avícola y se han delimitado unos parámetros que permiten afirmar que son empresas de familia exitosas.

5.2. Definición de empresa exitosa

Las organizaciones exitosas son aquellas que se valen de diversas fórmulas empresariales, estrategias, principios y estilos de liderazgo que le permiten lograr que sus objetivos se hagan realidad y que esos objetivos sean concordantes con lo que cada uno de los grupos que conforman la empresa perciban como beneficios. Desarrollan la capacidad para enfrentar los cambios que presenta el entorno, no son reactivos sino proactivos, y en la medida en que se producen los cambios van generando nuevo liderazgo de sus organizaciones porque analizan bien el presente y futuro, y se apoyan en los conocimientos y capacidades de sus empleados para lograr los objetivos de la empresa (Kets de Vries y Florent-Treacy, 1999).

Una empresa exitosa demuestra su capacidad para permanecer vigente en el mercado y ser competitiva a través de los años sin importar las condiciones económicas, sociales y políticas a las que se deba enfrentar, implica que ha sorteado con éxito una serie de altibajos que se presentan por el cambio de políticas o condiciones bajo los distintos enfoques que presenta cada gobierno en su administración, el estado macro y microeconómico, los cambios del mercado producidos por la competencia y la innovación, o el cambio de las costumbres del consumidor. Son organizaciones líderes en su industria, han pasado por múltiples ciclos de vida, y como empresas exitosas ha entendido muy bien cual es el segmento en el que desarrollan sus actividades, y cual es su participación en el mercado (Collins y Porras, 2002).

Como lo propone Luh (2003), una de las fortalezas que con el tiempo desarrollan las empresas exitosas es la experiencia, y por medio de ella se genera una barrera de entrada a los potenciales competidores tal como lo describe con su amplia experiencia en el sector avícola el señor Efraín Ulloa, fundador de la empresa Agroindustrias UVE S.A. *“no hay que temerle a los nuevos competidores cuando se es una empresa reconocida por su servicio y calidad”*, esta afirmación nos parece válida dado que para esta investigación se presentarán empresas con varios años de experiencia y liderazgo en su sector, las cuales utilizaron el conocimiento adquirido para disminuir costos, generar economías de escala, integrarse en forma vertical o encontrar y utilizar de la mejor forma los canales de distribución disponibles, lo cual les brinda una ventaja sobre sus competidores.

Las empresas exitosas encuentran en la experiencia uno de sus pilares, porque con el paso de los años han tenido que tomar decisiones adecuadas o inadecuadas, han sabido transformar a su favor las condiciones del mercado ya sea mediante un cambio de procedimientos o el afianzamiento de los mismos con interés por el aprendizaje continuo. Si bien las empresas

no nacen con experiencia, tienen la posibilidad de construirla y para eso se cuenta con herramientas administrativas que contribuyen al desarrollo empresarial, esas herramientas deben ser implementadas y administradas de tal forma que marquen diferencia y las hagan muy competitivas en el mercado mediante los productos que ofrecen a sus clientes.

El éxito de estas empresas no es un hecho fortuito, es una condición que se construye todos los días, puede que en algún momento la empresa logre un golpe de suerte, pero eso no es suficiente para alcanzar un éxito sostenido, como lo afirman Gallo y Amat (2003, p.20) *“Hay que tener en cuenta que para perdurar a largo plazo hay que ser exitoso a corto plazo, para ser exitoso en el mediano plazo es fundamental renovarse continuamente”*.

La empresa exitosa se desenvuelve en un contexto donde *“las personas acostumbran a hacer las cosas bien, el crecimiento es sostenido, las necesidades del cliente se anticipan, el cambio se planea y se dirige, las personas se sienten orgullosas de trabajar aquí”* Crosby (1989, p.16). El éxito de una empresa va enmarcado en un contexto que es el resultado de la aplicación de las mejores prácticas, la hacen ver como una empresa diferente, totalmente enfocada hacia aspectos positivos evidentes que generan beneficios y confianza a clientes, accionistas, proveedores y empleados, a los proveedores les permite negociar y producir en forma estable con la seguridad de que esta empresa les brinda respaldo, estabilidad y continuidad en su rotación de inventarios, al cliente lo hace volver continuamente porque siente que la empresa está dispuesta a satisfacer sus necesidades en una mejor forma en que lo hacen otras, y a los empleados les brinda un ambiente de trabajo en el cual pueden crecer como empleados y como personas con estabilidad y seguridad (Ibíd.).

Esta clase de empresas van mas allá de ofrecer un producto, no se centran en él, sino en el entorno general de la organización, entienden que no son las más importantes de su sector, son conscientes que ocupan una pequeña parte del mercado y que deben llamar la atención del cliente mediante su propio estilo de trabajo y las características superiores de sus productos, son capaces de posicionar una marca que los diferencie plenamente ante sus clientes, sus competidores y la sociedad en general. El posicionamiento (sic) de marca es una expresión de éxito en una empresa como concluyó Simmons (2005, p.110) al referirse a la multinacional Starbucks: *“el corazón de la marca Starbucks no era tanto el que prepararan una excelente taza de café, sino el que proporcionaban una gran experiencia para acompañar al café”*.

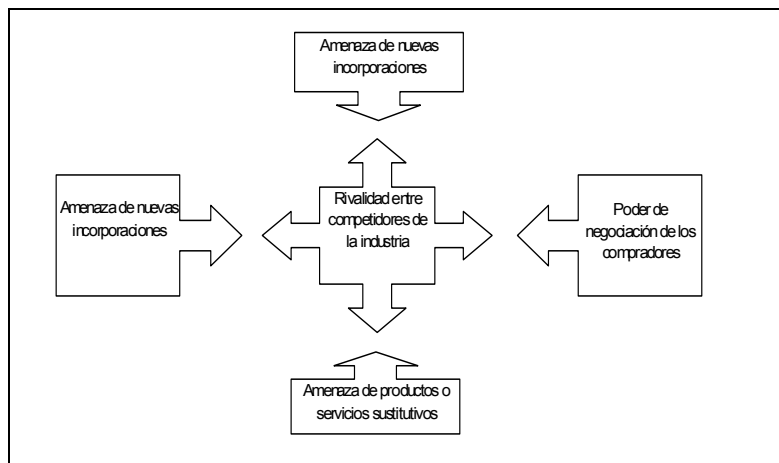
La anterior afirmación brinda una idea clara de lo que significa realmente una empresa exitosa, no se concentra en el producto o en su

marca, elementos que por sí solos no producen beneficios duraderos a los clientes y a la empresa, lo que realmente proporciona la fuerza para alcanzar el éxito es la sinergia que generan las personas, los productos bien elaborados, los servicios bien prestados, y la capacidad que la empresa tenga para demostrarle al cliente que le agrega valor a sus productos, teniendo muy presentes sus expectativas y necesidades.

Cuando una empresa busca ser exitosa debe enfrentarse a cinco fuerzas (ver figura 1) que regulan la competencia de un sector, entre ellas está inmersa la empresa que lucha por sostenerse entre otras que desempeñan actividades similares o afines y que muchas veces compiten por un mercado saturado buscando permanentemente incrementar su participación en el mismo, también intervienen el poder de negociación de los competidores y de los clientes que afectan a la propia empresa, porque cambian las condiciones del mercado y crean la necesidad de asumir nuevas posiciones frente a esos cambios.

La amenaza de nuevos competidores es permanente, más aún cuando la rentabilidad del negocio es alta, también la empresa exitosa es consciente de la amenaza que representa la entrada al mercado de productos que pueden sustituir los que la propia empresa ofrece (Porter, 1990). La empresa exitosa se crea a sí misma cuando logra enfrentar en forma adecuada las presiones propias del entorno, esas presiones, como se pudo ver anteriormente, se presentan en distintos frentes, no necesariamente la empresa debe ser buena en todo, lo importante es que además de tener sus propias fortalezas tenga mentalidad de adaptación al cambio y actitud de aprendizaje permanente.

Figura 1. Modelo de diamante



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Porter (1990)

Las empresas exitosas se esfuerzan para mantener la fuente básica de su ventaja en el mercado (Ibíd.), para el caso de las empresas investigadas está claramente enfocado hacia la calidad y el servicio al cliente, es decir, las empresas exitosas durante varios años han involucrado todos sus recursos y el talento de las personas para fortalecer la relación con el cliente, con esos elementos logra protegerse de sus competidores, porque le genera a su cliente un valor agregado superior y por ende un costo alto en el momento en que decida vincularse con una nueva empresa.

Teniendo en cuenta lo relativo o individual que puede ser el éxito, y los diversos conceptos que se pueden identificar, se ha definido por parte de los autores que una empresa exitosa es aquella que ha permanecido por más de 25 años en el mercado, y durante ese lapso ha pasado de ser una microempresa a una gran empresa en Colombia, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004.

5.3. Factores internos del éxito empresarial

Los autores han sugerido una definición de éxito empresarial, pero ahora se desea mostrar como este es generado por diversas prácticas de gestión, entre las cuales se destacan la innovación, el servicio al cliente, el talento humano y la gestión de calidad. Los prácticas de gestión administrativa que contribuyen al éxito empresarial pueden ser aplicadas en

la empresa en forma individual, o cualquier empresa simplemente podrá tener en cuenta dos, tres o muchas más diferentes a las mencionadas, sin embargo, la empresa que logre el mejor balance en prácticas de gestión alcanzará un mejor nivel de competitividad y mejor desempeño que aquella que lo hace parcialmente. Para entender el aporte de cada una de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial, a continuación se realizará una descripción de cada una de ellas.

5.3.1. La calidad como búsqueda de las mejores prácticas

La calidad está en el centro de la actividad de las empresas y de diversas entidades que se encuentran en la búsqueda de implantar y difundir esas prácticas como una herramienta generadora de competitividad. La calidad se ha visto permanentemente estimulada por premios y beneficios especiales, así como el reconocimiento a las organizaciones privadas o públicas que se preocupan por desarrollarla con mayor fuerza, implementando prácticas empresariales enfocadas hacia el desarrollo permanente de procesos, productos, servicios y filosofías de calidad como principios de excelencia.

Camisón, Cruz y González (2007) formulan que la gestión de calidad se ha convertido en una condición determinante del éxito empresarial en un entorno altamente competitivo como el actual, presentando su mayor auge después de los años setenta en los países occidentales, luego de la crisis por el aumento de los precios del petróleo y la fortaleza que alcanzaron las empresas japonesas como competidores de los productos occidentales a nivel mundial.

Las necesidades de los clientes tienden a ser más específicas, la competencia se vuelve más fuerte y especializada por la tercerización de algunas actividades, se trasladan operaciones de manufactura a países más favorables para el desarrollo de actividades intensivas en mano de obra y de bajo costo, a esto se suma la actual complejidad de los mercados, los productos y los clientes en donde la calidad se convierte en una prioridad que permite mantener una posición de ventaja frente a la competencia.

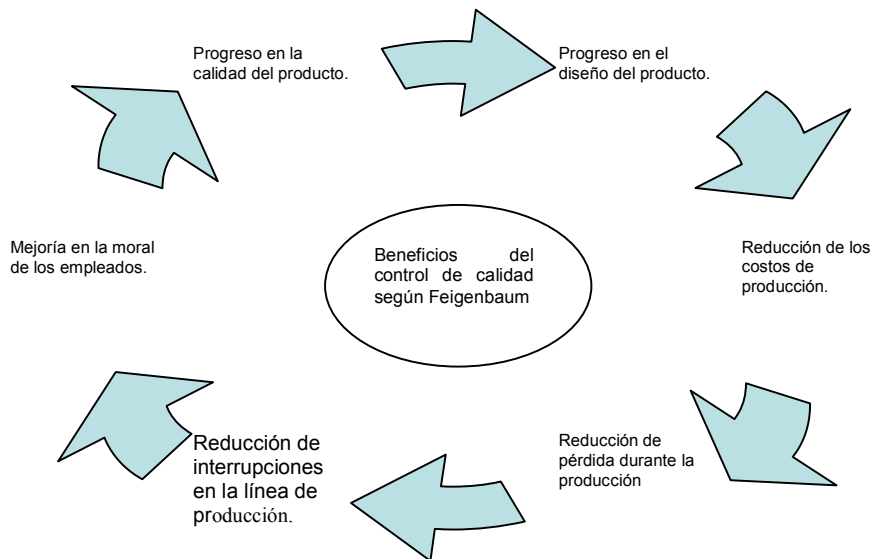
En la medida en que se han dado a conocer con más profundidad y en forma constante los beneficios de aplicar los principios de calidad, más empresas en el ámbito mundial han buscado la forma de aplicarlos y de ser certificadas en sus buenas prácticas, no solo enfocándose a los productos y servicios sino a todas las formas a través de las cuales las empresas pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, de las personas que se

desempeñan como trabajadores de la empresa y de la sociedad en la cual desarrollan su actividad comercial (Ibíd.).

Para Feigenbaum (1986, p.23), la calidad es una forma de administrar la organización *“llegando a ser la fuerza más importante que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales”*, con lo cual se presenta la firme convicción que el éxito empresarial se puede alcanzar con la aplicación de estos principios, además, con el paso del tiempo la calidad se ha afianzado como una ideología que no es tan solo una costumbre pasajera en administración.

La calidad se ha constituido en un estilo de administración en el cual no hay lugar para las cosas realizadas a medias, el objetivo es alcanzar el éxito y los mejores resultados para la empresa en el mercado, gracias al desarrollo de su capacidad de mejora continua con el total respaldo de los directivos de la empresa, sobre los cuales se centra la responsabilidad de hacer que realmente las cosas funcionen como se espera, gracias a la aplicación de técnicas y el concurso de las personas que participan en todos y cada uno de los procesos, tal como lo expresaba (Ibíd.). La calidad genera una serie de beneficios (ver figura 2), y en la medida en que sea percibida como una filosofía para administrar la empresa en todos los niveles, puede generar ventajas competitivas, reducción de costos y mejores resultados frente al producto.

Figura 2. Beneficios de la calidad



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Feigenbaum (1963)

Es de resaltar que la calidad no puede ser algo etéreo y para ello es importante medir la gestión realizada, medir el antes de la aplicación de las estrategias y el posterior resultado avalado mediante cifras que reflejen la efectividad o los logros alcanzados, dentro de este proceso de calidad la tecnología tiene un espacio muy importante, como una forma de volver automáticos algunos procesos repetitivos o muy susceptibles a fallas del ser humano (Camisón, Cruz y González, 2007).

Se puede entender entonces que el concepto de calidad involucra y beneficia a toda la organización, se define como sistema porque no son partes aisladas, son un conjunto de áreas, divisiones o personas que trabajan para la consecución de un mismo objetivo, y el esfuerzo de uno solo de sus grupos no sería necesario para alcanzar un nivel de calidad óptimo con resultados superiores.

La calidad no es una cuestión del azar o que se pueda practicar en forma parcial, es un proceso sistemático que según Laboucheix (1990) recoge prácticas simultáneas (ver tabla 2) y que se enfoca hacia el cliente, pues nada haría la empresa exitosa en trabajar en procesos internos de calidad si esas mejoras no van a beneficiar al cliente. Los principios de calidad permiten que la empresa se sumerja en una filosofía que brinde ventajas competitivas y que le agrega valor a sus productos y servicios con la permanente búsqueda de hacer las cosas de la mejor forma posible.

Tabla 2. Principios de calidad total

Principios de calidad total	
La calidad no aplica solo criterios técnicos, debe ser aplicada en toda la empresa	Debe contener el esfuerzo individual y el del grupo
La mejora de la calidad debe involucrar a todas las áreas de la empresa sin distinción	El proceso de calidad no debe enfocarse en procesos, debe centrarse en necesidades del cliente.
La mejor forma de fabricar a bajo costo es mejorando la calidad	La calidad debe permitir continuamente nueva tecnología y técnicas evaluables
El proceso de calidad no puede ser desarrollado por un solo especialista, debe involucrar a todos los funcionarios	La calidad es el medio más rentable para lograr productividad
La calidad es objeto de gestión, como otros aspectos de la administración	Todos los esfuerzos de calidad deben ser orientados hacia el cliente.

Fuente:elaborado por los autores a partir de Laboucheix (1990)

La calidad se constituye en un estilo de trabajo enfocado a obtener, mantener e incrementar clientes, constituyéndose en una filosofía para satisfacerlos, generando un ambiente de aprendizaje permanente y propiciando la permanencia de la empresa en el mercado, tal como se

evidencia al aplicar la entrevista a los directivos de las empresas de familia del sector avícola donde el Dr. Rodríguez (Agroindustrias UVE.) confirma que los clientes valoran fundamentalmente la calidad en sus productos y por esto se sienten satisfechos con el mismo. Para Paul (1997), la calidad es muy valiosa cuando es enfocada totalmente hacia el cliente, pues en las empresas puede haber muchos procesos internos que mejorar, pero las prioridades deben ser las que más afectan al cliente y las que mayor impacto generan sobre el mismo.

Por otra parte la calidad ha sido desde sus inicios un instrumento de competitividad en los actuales mercados globalizados, porque permite que la empresa se destaque sin importar el sector de la economía en la que se desempeñe. La calidad es una herramienta para lograr el éxito, porque es un trabajo cíclico que se repite una y otra vez y se va perfeccionando en varios frentes de la organización (Laboucheix, 1990).

Japón basó su competitividad en la gestión de calidad, y fue desplazando otros países que tenían un gran prestigio en el mundo, pasó de ser un país que reflejaba una imagen de malos productos a liderar la industria en varios frentes como en la industria automotriz y en la de artículos electrónicos (Palacios, 2006). El factor relevante que hizo que la industria japonesa pasara de tener muy poco nivel competitivo a ser una gran industria de clase mundial con un prestigio sin precedentes fue la calidad.

Deming (1982) aportó catorce principios de la calidad para transformar la gestión de las organizaciones, los cuales fueron la base para la transformación de la industria norteamericana (ver tabla 2), estos mismos principios se han aplicado en otras empresas grandes o pequeñas, obteniendo muy buenos resultados en el mejoramiento de los procesos y la satisfacción del cliente. La visión que se tiene de los catorce pasos, es que la gestión de la calidad debe contar con el pleno convencimiento de la dirección a largo plazo, ya que las organizaciones exitosas lo son porque presentan cero nivel de tolerancia a la ineficiencia y continuamente generan planes para resolver sus problemas, no se centran en la inspección, pues es un método para encontrar fallas pero no para corregir sus causas.

Estas empresas no buscan los materiales más baratos ni los más costosos, solo los que permitan desarrollar un trabajo adecuado, fabricar un producto y ofrecer un servicio con calidad, escuchan la opinión del cliente y existe preocupación por agilizar y estandarizar procesos, todos esos principios de la empresa deben estar plenamente comunicados e inmersos en las personas con la capacitación que se les brinde y con su propia educación, contando con el liderazgo de la dirección como gran responsable de la gestión de la calidad, permitiendo la participación activa de todas las

personas y de todas las áreas como equipo mediante un plan de acción específico definido como el ciclo PHVA (Ibíd.).

Tabla 3. Los 14 pasos de Deming para la gestión de la calidad

Actividades de gestión de la calidad de Deming	
Crear constancia en el propósito de mejorar productos y servicios	Adoptar la nueva filosofía. La calidad debe formar parte de la cultura de la organización
Dejar de depender de la inspección para lograr calidad, incorporarla en el producto mismo	Acabar con la práctica de hacer negocios sobre los precios. Minimizar el costo total, crear relaciones de largo plazo con proveedores
Mejorar constantemente producción y servicio, que impactan calidad y productividad y reducen costos	Implantar la formación en el trabajo.
Implantar el liderazgo, el objetivo de la supervisión es ayudar a los empleados y a las máquinas a realizar un mejor trabajo	Desechar el miedo que permita a todos trabajar con eficacia
Derribar las barreras entre los departamentos, trabajar en equipo	Eliminar eslóganes, frases y metas para medir a las personas por cero defectos y nuevos niveles de productividad
Eliminar estándares de trabajo y la administración por objetivos	Eliminar barreras que impiden al trabajador estar orgulloso de su trabajo, eliminar la evaluación anual y los sistemas de méritos
Implantar un programa ambicioso de educación y automejoramiento	La transformación debe ser una tarea de todas las personas en la compañía.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Deming (1982)

En el caso de Juran (1995), es de resaltar que es responsabilidad de la administración mejorar el nivel de cumplimiento de las necesidades de los clientes. Su aporte clave es lo que se conoce actualmente como la trilogía de la calidad que se compone de tres procesos administrativos que son planear, controlar y mejorar (ver tabla 3). Este proceso a pesar de no preguntarse en detalle en los instrumentos aplicados, fue un proceso explicado por Efraín Ulloa Venegas, fundador de la empresa de familia avícola Agroindustrias UVE S.A., en donde *“cada puesto de trabajo tiene sus funciones bien detalladas, el trabajador ya sabe que se quiere de él y cómo se quiere, se revisa permanentemente el trabajo de los empleados, y cuando se encuentran fallas no se buscan culpables sino soluciones”*. Para esta empresa existe una filosofía que conocen como *cobertura* (sic), pero que en términos de administración representa un proceso de calidad implementado por la empresa.

Como parte del proceso de mejoramiento de la calidad, se pretenden resolver problemas que se analizan uno a uno y sobre los cuales se van desarrollando proyectos que en primera instancia buscan probar la necesidad de cambiar, se identifican las prioridades y se asignan las personas adecuadas para desarrollarlos. La esencia de este pensamiento es que la calidad abarca toda una serie de procesos, que a su vez involucran plenamente a la organización y que permiten a la empresa lograr y mantener un liderazgo, identificar oportunidades de mejora, aumentar la participación en el mercado, evitar problemas, sobrecostos y mejorar la imagen ante los clientes, proveedores y la sociedad en general (ibíd.)

Tabla 4. La trilogía de la calidad de Juran

Procesos para la gestión de la calidad según "trilogía de la calidad"		
Planificación de calidad	Control de calidad	Mejora de calidad
Establecer metas de calidad	Escoger lo que se quiere regular	Probar la necesidad
Identificar las que impactan al cliente	Elegir una unidad de medida	Identificar los proyectos
Descubrir necesidades de los clientes	Establecer una meta para lo que se quiere regular	Organizar los equipos para los proyectos
Desarrollar características del producto	Crear un sensor que pueda medir lo que se quiere medir	Verificar la necesidad y la misión del proyecto
Desarrollar características del proceso	Medir el desempeño real	Diagnosticar las causas
Establecer controles del proceso y transferir a operaciones	Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta	Proporcionar una solución y probar su efectividad
	Tomar medidas en caso de ser necesario sobre la diferencia	Manejar la resistencia al cambio
		Instituir controles para mantener los avances logrados

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Juran y Gryna (1995)

Crosby (1987) presenta propuestas frente al tema de calidad enfocadas hacia la motivación y las expectativas, llegó a tener una rivalidad con los conceptos de Deming que veían más la calidad como un problema sistémico y a cargo de la alta gerencia, se encargó de definir el papel que deben jugar los ejecutivos para tener organizaciones de calidad, su mayor aporte haciendo una analogía del pensamiento de Deming que se denominó como "los catorce requisitos" (ver tabla 5), en donde explica en detalle como una empresa puede implementar y sostener un movimiento por la calidad, señalando que la clave es "*hacerlo bien a la primera vez*" (ibíd.) y además considerando que la calidad debe ser preventiva para que el resultado sea cero defectos.

Tabla 5. Catorce requisitos de la calidad según Crosby

Requisitos para el desarrollo de la gestión de la calidad según Crosby	
Compromiso de la dirección	Equipo de mejora de la calidad
Medida de la calidad	Evaluación del costo de la calidad
Conciencia de la calidad	Acción correctiva
Planificación del cero defectos	Entrenamiento de supervisores
Día "cero defectos"	Establecimiento de objetivos
Eliminación de las causas de los errores	Reconocimiento
Consejos de calidad	Hágalo de nuevo desde el principio

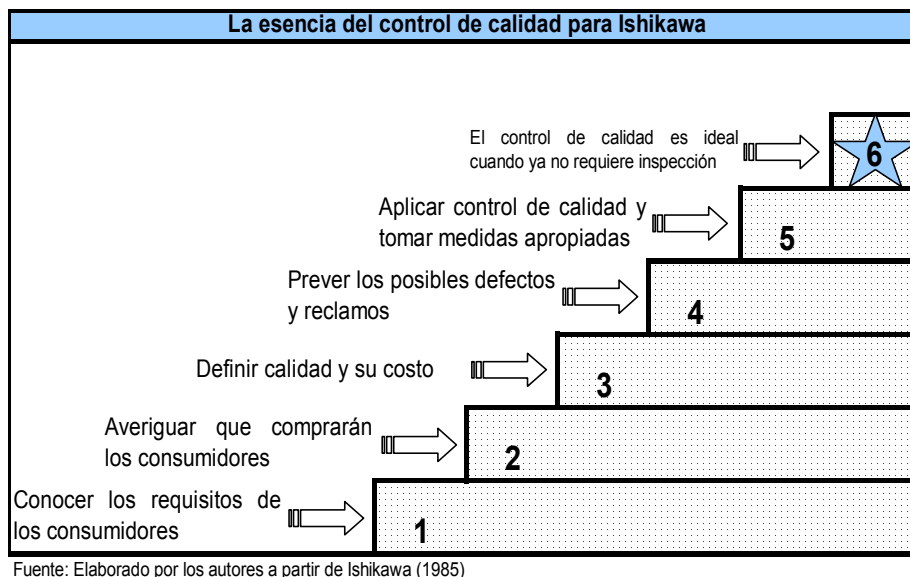
Fuente: Elaborado por los autores a partir de (Crosby, 1979) citado en Camisón, Cruz, Gonzalez, 2007

A Ishikawa (1985) se le reconoce como uno de los creadores de los círculos de calidad en Japón, aportando una herramienta de análisis que se conoce como diagrama de causa – efecto, también es conocido como “*diagrama de Ishikawa*”. Además definió seis características (ver figura 3) que distinguían el control de calidad japonés respecto del occidental entre las cuales se describe que el control de calidad es responsabilidad de toda la empresa y en el participan todos los miembros de la organización, se debe recibir educación y capacitación en control de calidad, se deben realizar continuamente círculos de calidad y debe existir auditoría sobre calidad, los métodos estadísticos son fundamentales para el logro de la calidad y dentro de la cultura de calidad es necesario participar en actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

El enfoque japonés da prioridad a los clientes, pues lo primero que debe conocer una empresa es que les interesa a ellos, o en otras palabras, cuáles son los requisitos del cliente que lo motivan a adquirir sus productos en determinada empresa. La calidad no se puede definir sin conocer el costo pues puede llegar a producirse un producto de muy alta calidad a unos costos muy altos pero fuera del alcance del cliente, parte de esto también está definido en que la empresa debe saber cuales son los costos de la mala calidad para poder evaluar, prever, controlar y resolver adecuadamente los reclamos, por eso el control de calidad debe ser complementado con la toma

de decisiones y acciones que permitan disminuir en forma permanente los defectos hasta que se llegue a un punto en que el control de calidad no requiera inspección, punto ideal a donde se desea llegar (Ibíd.).

Figura 3. La esencia del control de calidad



Mediante esta nueva visión de la gestión de la calidad se logró acercar a todos los niveles de la empresa: a los empleados se les cambió la percepción de que la calidad era algo con lo que solo tenían que ver especialistas o gerentes, se demostró que cada persona pueda aportar algo al mejoramiento de su empresa, eso gracias a los círculos de calidad y al esfuerzo individual en forma permanente (Ibíd.).

Para el mejor desempeño de la calidad se tiene en cuenta que la flexibilidad y el compromiso que pueden tener los empleados con la calidad están relacionados con su adaptabilidad al cambio y la motivación que le permita un adecuado autocontrol y conciencia de su propia responsabilidad por el cumplimiento satisfactorio del trabajo sin necesidad de supervisión o de exceso de normatividad.

Al involucrar a las personas se entendió que se podía desarrollar desde el inicio la filosofía de calidad incorporándola a la cultura de la empresa. La mejor forma que se ha encontrado hasta el momento para entregar participación al empleado y promover al cultura de calidad ha sido por medio

de los círculos de calidad, los cuales dieron a los empleados el protagonismo que nunca antes habían tenido, permitiéndoles aportar sus conocimientos particulares, académicos y personales; exaltando su calidad de personas inteligentes y dotadas de capacidades mas allá de las funciones que les asigna la empresa (Ibíd.).

De acuerdo con Bayton (1958) y Kuehn & Day (1962), citados en (Camisón, Cruz, González, 2007) desde el punto de vista del marketing y el estudio del comportamiento del consumidor se desarrolló una teoría de las preferencias, lo cual sirvió para entender como el cliente convierte sus deseos y necesidades en especificaciones de un producto. Después del año 1985 la calidad se apartó de los antiguos conceptos heredados de la industria, enfocados dentro de la empresa para convertirse en un concepto de calidad enfocado a la satisfacción del cliente, este concepto ha sido acogido en forma creciente en las empresas llevando a pensar que la única forma de evaluar la calidad es desde el punto de vista del cliente, la preocupación actual es la de buscar la satisfacción de sensaciones y de encontrar cual es el mayor valor percibido que puede llegar a obtener por el producto o servicio que la empresa esté dispuesta a ofrecerle.

La calidad se ha enfocado hacia la creación de valor; tal como lo demuestran los resultados financieros de cada una de las empresas investigadas; evolucionando para impedir su desgaste pues luego de un período de crecimiento de la empresa mediante la aplicación de los principios de la calidad se presentaba un proceso de estabilización o estancamiento, de lo cual se deduce que la diversidad de enfoques de calidad aplicados a aspectos diferentes de la empresa no producían éxito por sí solos sino que debían aplicarse en varios frentes de acuerdo con los continuos cambios del ambiente (Oakland, 1999).

A partir de esa idea y con el esfuerzo de las empresas se ha venido desarrollando un modelo que integra diversos enfoques de calidad (ver figura 4) de tal forma que se logra la mejor combinación que permite a la empresa generar valor. Este sistema de gestión de la calidad ha tenido su origen en las mejores ideas desarrolladas a lo largo de la historia de la calidad bajo el concepto de TQM por sus iniciales en inglés(Ibíd.), y que traduce Gestión de la Calidad Total, hasta ese momento el modelo de calidad más utilizado venía siendo el del control total de la calidad, pero con nuevos conocimientos se determinó que la calidad no era algo que se debía controlar, sino que se debía gestionar para que pudiera formar parte del proceso estratégico de las empresas, algunas de las empresas que aplican estos principios son Walt Disney, SAS, Fedex, Xerox y Motorola, las cuales han obtenido éxito con la aplicación de este modelo de gestión.

Para el caso de las empresas de familia del sector avícola incluidas en este estudio se encontró que todos los directivos entrevistados y empleados encuestados coinciden en que la calidad acompañada del servicio al cliente son los aspectos más relevantes para la consecución del éxito, la calidad forma parte de la cultura de estas empresas, en Agroindustria UVE S.A. esta cultura está muy arraigada por medio de la *cobertura* (sic) que implementó el fundador Efraín Ulloa y que sigue siendo promovida por los otros directivos.

Figura 4. Principios básicos de la Gestión Total de la Calidad



Fuente: Elaborado por los autores a partir de (Camisón, Cruz, González, 2007)

De acuerdo con la concepción de calidad de Juran (1995), no es necesario que el producto sea excelente, o el de máximo nivel de calidad, para el caso del sector avícola el enfoque tiende hacia la homogeneidad del producto, pero a la gran masa de clientes les interesa que aquello que adquieren preste el servicio adecuado para el cual se fabricó, por ejemplo un bolígrafo Mont Blanc siendo para un segmento de lujo cumple con las especificaciones de permitir que quien lo adquiere pueda escribir con él, pero asimismo un bolígrafo BIC siendo lo más elemental también presta la misma función, es decir, bajo este enfoque los dos son productos presentan

diferencias de precio muy amplias, pero con respecto a la calidad cumplen una función y satisfacen una necesidad del cliente. Este concepto puede ser una clave para el éxito empresarial demostrando que quien logre satisfacer las necesidades del cliente, superando sus expectativas y con un precio inferior al de sus competidores logrará una ventaja competitiva.

No se debe caer en el error de hace muchos años durante los cuales la calidad se basaba en conformidad con las especificaciones, pues los clientes en muchos casos no conocen o no están muy interesados en las especificaciones técnicas de un producto, y con la tendencia creciente de nuevas empresas dedicadas al servicio; el producto ya no es el centro del proceso de satisfacción de las necesidades del cliente, ahora es muy importante la calidad de servicio que de acuerdo con Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) citado en Camisón, Cruz, González (2007) se logra cuando la empresa le presenta a sus clientes elementos tangibles como adecuadas instalaciones, equipos, materiales, un personal bien presentado combinado con elementos intangibles como confiabilidad, capacidad de cumplir con lo que se ha ofrecido, capacidad para responder en forma rápida a las necesidades del cliente, brindar seguridad mediante la expresión de elementos emocionales como profesionalismo de los empleados, cortesía, credibilidad, seguridad y compatibilidad con sus necesidades.

Las últimas tendencias económicas como la globalización y la fuerte competencia, así como la evolución propia de la gestión de la calidad han conducido a otras definiciones que involucran todas las etapas del producto y su paso por todos aquellos que se involucran en la concepción, desarrollo, producción, distribución y venta de un producto o servicio, este concepto de calidad total del tuvo su origen con Juran y Gryna (1995) que actualmente se resume en seis aspectos que comprenden calidad de concepción (ver tabla 6).

Tabla 6. Aspectos de la calidad para Juran

Aspectos de la calidad por Juran y Gryna	
Calidad de concepción	Punto de convergencia entre las necesidades del cliente y la percepción del empresario.
Calidad de diseño	Calidad de concepción realizada en forma física con las características propias que requiere el producto.
Calidad de conformidad	Punto de convergencia entre la calidad de diseño y la calidad incorporada, los costos de la calidad de diseño se pueden controlar, mientras que la calidad incorporada generalmente es estándar.
Calidad de entrega	Calidad resultante al final de la fabricación del producto, agregándole la variación que puede sufrir durante su embalaje y transporte, va relacionado con la cadena de distribución.
Calidad percibida	Identificable en el momento de la entrega y posterior a la venta, consumo o experiencia, cumplimiento de garantía y manejo de reclamaciones.
Calidad de servicio	Percepción del cliente sobre el nivel de cumplimiento de sus requisitos. Ligado a otros factores como la percepción del cliente sobre otras empresas, manejo de las expectativas por parte de la empresa y la opinión de terceros.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Juran y Gryna (1988)

La calidad es un atributo que puede estar presente en varios aspectos o componentes de la empresa, por ejemplo en el producto, el servicio, el proceso o en la propia empresa y sus sistemas de gestión, debe estar presente por toda la empresa buscando generar un buen resultado final en forma de producto o servicio que será percibido por el cliente, quien representa el sujeto a quien la empresa desea llegar y de quien desea “*obtener reconocimiento para mantenerse y crecer*” (Moreno-Luzón, Peris, González, 2001, p.7).

La calidad entonces se puede definir, como el lugar de intersección entre las características del producto y los requerimientos del cliente, exige que el producto permita desarrollar la actividad para la cual ha sido destinado y en la forma en que se ha especificado. Las empresas que pretenden alcanzar el éxito necesitan aplicar los principios de calidad, creando un puente entre las expectativas del cliente y los productos o servicios que la empresa ha creado, el gran aporte que hace la calidad a las empresas es otorgarles una herramienta para incrementar su grado de competitividad, fortaleciendo su capacidad para generar valor.

Resumen

La gestión de calidad es una filosofía mediante la cual se puede administrar una organización, está enfocada en conocer y entender las necesidades del cliente para ofrecerle un producto que cumpla con las

especificaciones y satisfaga las expectativas para las cuáles ha sido creado; es una forma de lograr que el cliente reciba lo que se le ha prometido.

Mediante la calidad es posible disminuir los costos de producción, gracias a que es una herramienta administrativa que permite medir y controlar, establecer las causas de los errores y corregirlos. Brinda ventajas competitivas a la organización porque le permite diferenciarse, prueba de ello es el prestigio que han alcanzado las industrias japonesa y norteamericana aplicando los principios de calidad, con ello han obtenido reconocimiento para mantenerse y crecer. La calidad puede ser aplicada por toda la organización, es importante que forme parte de su cultura empresarial e involucre a toda la organización para que se garantice que cada parte del proceso sea realizada en forma adecuada desde el principio.

5.3.2. Innovación como factor de evolución permanente

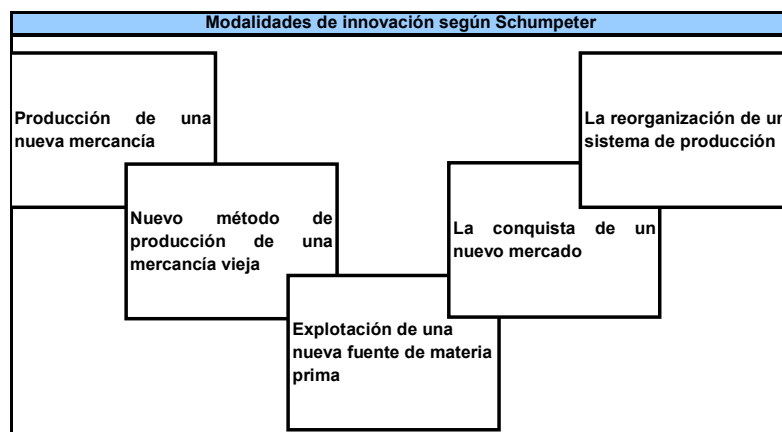
Innovación es práctica de gestión con la que empresas y sociedad tienen contacto permanente, puede ser evidente en el día a día cuando se encuentra que el diario que se adquiere presenta nuevas secciones, una nueva distribución, incluye una nueva revista, en el supermercado se encuentran productos que no se conocían, productos que ya se conocían pero con otros aromas, otros colores, otras presentaciones más agradables al tacto y a la vista, o al ir a las cajas se encuentra que el proceso para la realización de los pagos es más ágil porque se crearon filas especializadas para clientes que adquieren productos de alto costo y bajo volumen (Turriago, 1998). La innovación posibilita el incremento de la productividad y genera mejoras a través de las cuales la empresa puede ofrecer mejores bienes y servicios que sus competidores.

La innovación es la herramienta mediante la cual los empresarios desarrollan nuevas formas de administrar una empresa, permite explotar los cambios a su favor convirtiéndolos en una oportunidad de diferenciación. La innovación no es algo que necesariamente esté vinculado a la tecnología, los empresarios innovadores buscan investigar permanentemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para implementar cambios que posibiliten el éxito empresarial (Drucker, 1985). La innovación no es la situación que se vive, es el momento actual que se debe analizar, explorar y aprovechar buscando nuevas situaciones, ambientes, procesos, métodos o negocios que permitan enfocar la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo de satisfacer mejor que los demás las necesidades de sus clientes.

Para Schumpeter (citado en Battini, 1994) la innovación puede presentarse en cinco modalidades (ver figura 5) que comprenden diversas formas de innovar y demuestran que la innovación no está determinada por la tecnología sino por la capacidad de cambiar los procesos, generar un nuevo producto, o producir lo mismo pero de una nueva forma, obtener nuevas fuentes de materias prima o utilizar materiales diferentes para fabricar el mismo artículo, abrir nuevos mercados u organizar nuevamente un sistema de producción, todas estas formas de innovación parten del deseo de cambiar y principalmente de mejorar que debería ser un imperativo en la empresa pues las necesidades de los clientes van evolucionando, y quienes vayan a la par de esa evolución o la anticipen van a lograr mayor éxito que otras organizaciones.

Las empresas exitosas son aquellas que no centran la totalidad de sus procesos de innovación en la tecnología, a pesar de que han podido reconocerla como parte importante en el desempeño empresarial no se limitan a ella, son capaces de modificar sus procesos internos o identificar nuevas formas de hacer negocios, y son justamente esas innovaciones las que generan diferencias entre unos y otros y permiten ampliar el horizonte de posibilidades de crecimiento.

Figura 5. Modalidades de innovación



Fuente:Elaborado por los autores a partir de Schumpeter (citado en Battini, 1994)

Como consecuencia de la innovación se produce un estado de desequilibrio temporal de los mercados que favorece al empresario que la ha generado, produciendo una reacción a su favor en el mercado. Esta situación es temporal porque con el tiempo se vuelve a establecer el equilibrio y quien debe trabajar para generar nuevos desequilibrios es el empresario, la

innovación siempre atraerá imitadores, y se convierte en una práctica de gestión que necesita ser aplicada continuamente para que permita a la empresa mejorar su posición en el mercado, ofreciendo lo mejor a sus clientes y a su vez evitando que el efecto de la imitación le reste liderazgo en los logros alcanzados (Turriago, 1994).

Según se evidencia en los conceptos de diferentes autores la innovación es un proceso que involucra cambios en diversas áreas de la empresa, en procesos internos o en productos, puede debe ser integrada en conjunto con otras disciplinas y con la administración de empresas, funcionando como herramienta de supervivencia y diferenciación (Drucker, 1984). Para el sector avícola este es un tema crucial porque el producto es genérico e incluso el huevo es sustituto del pollo, por lo tanto la empresa avícola mantiene permanentemente la preocupación por hacer algo diferente al común de las empresas para lograr diferenciación en el mercado y la fidelidad de sus clientes.

Es importante que quien tiene la capacidad de reconocer la innovación sea capaz de integrarla con su proyecto empresarial, buscando mejorar procesos, productos o desarrollando nuevas actividades administrativas que contribuyan a cambiar el panorama actual de la empresa, con esa herramienta de gestión se amplía el horizonte de la empresa demostrando que siempre se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas.

Para Escorza y Valls (2001) la innovación es un factor de éxito que permite sobrevivir a la competencia cada día más fuerte y más capacitada. Una empresa que no innova está condenada a desaparecer debido a que el proceso de imitación por parte de otras empresas se genera cada día con mayor rapidez, la disponibilidad y velocidad con la que se obtiene la información en la actualidad permite que quien pueda conocer una empresa o producto exitoso no dude en imitarlo para su propio beneficio, los competidores rápidamente alcanzan el nivel de la empresa que no se renueva y reducirán su participación en el mercado hasta acabar con ella.

La innovación debe formar parte integral de la planeación en las empresas pues no hacerlo puede ser una de las razones para que desaparezca, porque las necesidades del cliente son cambiantes y los productos que conocemos en la actualidad pueden volverse obsoletos como se ha visto continuamente, pasando a ser reemplazados por otros que prestan un servicio que genera mayor satisfacción al usuario.

Un ejemplo de esto pueden ser los teléfonos celulares, hace unos años las pantallas de los teléfonos eran monocromáticas, unos años después vemos como se han creado nuevos productos que además de tener pantalla a color, presentan menús muy llamativos e integran funciones de varios

aparatos electrónicos que nunca nos hubiéramos imaginado (Ibíd.). Ya en el sector avícola colombiano se habla de innovar en la presentación del producto, por ejemplo, el huevo en polvo, las presentaciones de pechuga en menores porciones para la venta a restaurantes y otras presentaciones que buscan diferenciar y hacer más atractivo el producto, el pollo precocido para calentar en microondas y otras ideas que les permitan posicionar el reconocimiento de la marca y la diferenciación.

Las empresas hacen un gran esfuerzo para fabricar nuevos productos, la competencia se ve cada día más fuerte, muchos países se disputan los mercados mundiales y buscan ganar la aceptación de los consumidores para aumentar sus utilidades. Hace unos años los productos novedosos provenían de Estados Unidos y Europa, actualmente tenemos que sumarle el continente asiático que reúne a grandes generadores de innovación como Japón, Corea y China, países que a través de esta herramienta de gestión han creado riqueza para sus habitantes.

Hay que tener en cuenta que la innovación se enfoca a desarrollar un producto exitoso que sea rentable porque de esa forma la empresa puede continuar desarrollando sus actividades, permanecer vigente en el mercado y obtener nuevos recursos para continuar con su actividad comercial (Ulrich y Eppinger, 2004). Entre los aspectos que se deben tener en cuenta están calidad, costo, tiempo y capacidad de desarrollo del producto. Si todos esos elementos se combinan adecuadamente en el momento de emprender un proceso de innovación existen mayores posibilidades de lograr el éxito económico de la empresa.

Drucker (2001, p.191) al referirse a la innovación destacó que *“las compañías innovadoras aprovechan de manera constante lo inesperado en sus prácticas empresariales”* y adicionalmente resaltó que *“los administradores innovadores deberían eliminar el desagradable elemento sorpresa del fracaso inesperado convirtiéndolo en una oportunidad económica”*. Sobre esto se puede decir que el ser humano y las empresas son creativas porque en la medida en que se presentan problemas o necesidades van generando soluciones diversas, algunas de ellas adecuadas para la situación y otras no, pero que pueden ser aplicables a otros problemas o necesidades en otros contextos. En algunos casos un resultado puede ser tan sorprendente o tan insólito que puede ser evaluado, comprobado y aplicado a nuevas situaciones como lo ha demostrado la experiencia empresarial a lo largo de los años.

Las empresas necesitan combinar la innovación con el marketing como dos actividades simultáneas, por una parte realizar todo el proceso de desarrollo de la innovación y paralelamente esforzarse para que esa mejora pueda ser puesta en funcionamiento o en el mercado lo más pronto posible

ya que ese esfuerzo innovador representó una inversión de tiempo y recursos económicos que la empresa debe recuperar, para que eso sea posible el empresario debe prestar atención a las tendencias, identificando adecuadamente las oportunidades y desarrollando todo su potencial (Afuah, 1997). En las empresas del sector avícola en Colombia la innovación ha sido mínima con respecto a los productos, pero con respecto a la producción los tres Gerentes Generales de las empresas coinciden en afirmar que se han mejorado los sistemas de producción para reducir los costos e incrementar la productividad, prueba de ello es que en 20 años el tiempo de levante de un pollo se ha reducido a la mitad.

Drucker (1985) presenta una filosofía sobre la innovación (ver tabla 6), mostrándola como una fuente de oportunidades basada en observar, preguntar y escuchar, no está limitada a empresas con grandes inversiones y busca resolver problemas sencillos, sin pretensiones de sorprender al usuario con su complejidad y con el objetivo primordial de lograr una posición de liderazgo en el mercado sin forzar cambios, simplemente aprovechando las oportunidades inesperadas de éxito generadas por nuevas necesidades de los consumidores.

Mediante la aplicación de las entrevistas a fundadores o directivos se pudo evidenciar que hay algunos directivos que no ven viable la innovación porque afirman que su producto es estándar y es imposible generar un nuevo producto a partir del pollo o del huevo. Analizando esos conceptos lo que se puede establecer, es que los directivos de las empresas avícolas no tienen claro que la innovación no está relacionada únicamente con la tecnología o con el producto, la innovación se puede desarrollar en otros aspectos en los que la empresa identifique oportunidades de cambio que contribuyan con un mejor desempeño de la empresa. También han practicado la innovación sin saberlo, en el tiempo en que la industria avícola ha disminuido los costos de producción y de levante del pollo, de lo contrario ya no estarían en el mercado.

Tabla 7. Drucker frente a la innovación

Filosofía de Drucker Frente a la innovación		
Que hacer	Que no hacer	Bajo que condiciones
La innovación comienza con el análisis de las fuentes de oportunidades.	No tratar de ser astuto. Las innovaciones van a ser manejadas por seres humanos comunes.	La innovación es fruto de un trabajo que requiere mucho ingenio
Para innovar se debe ser perceptivo, observar, preguntar y escuchar.	No diversifique. No trate de que la innovación cumpla varias funciones.	Para tener éxito, los innovadores deben contar con sus propias fuerzas
Para ser efectiva una innovación debe ser simple. Debe hacer una sola cosa y no confundir, si no es simple no tendrá éxito.	No innove para el futuro. Innove para el presente. Si no existe una aplicación inmediata la innovación quedará inconclusa.	La innovación tiene un efecto en la economía y la sociedad
Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas. No son grandiosas. Tratan de hacer una sola cosa específica.		
Una innovación exitosa debe aspirar a tener al liderazgo en un campo determinado. De otra manera solo crean la oportunidad para la competencia.		

Fuente: Tomado de Drucker (1985)

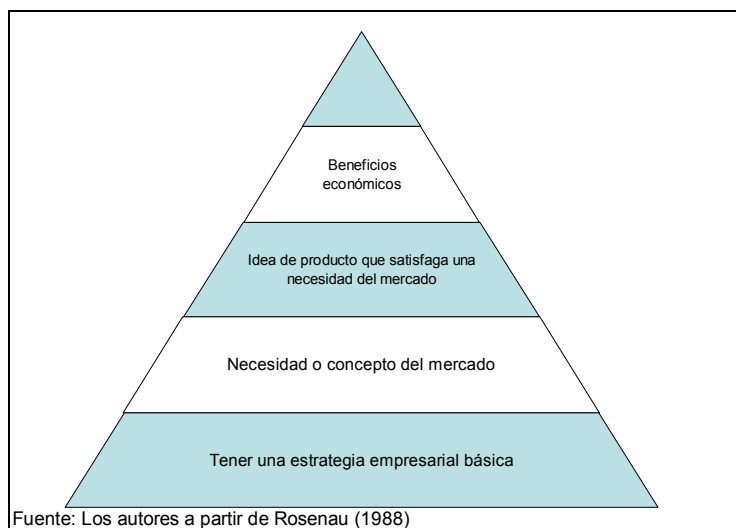
De acuerdo con lo expuesto anteriormente la innovación no es un procedimiento que se desarrolle por azar, debe ser un proceso revisado por la empresa para que apunte primero que todo al cumplimiento de la misión, analizando las oportunidades reales que tiene la empresa en su entorno. No necesariamente deben ser innovaciones extremas, pueden ser innovaciones en pequeña escala y que apunten a obtener una posición de liderazgo. Para tener un ejemplo de lo que la innovación debe significar para las empresas vale la pena citar a un exitoso empresario como Bill Gates (citado en Lowe 2006, p.81) *“uno de nuestros principales objetivos es reinventarnos a nosotros mismos: debemos asegurarnos de que seremos nosotros los que sustituiremos nuestros productos, en vez de ser otros quienes lo hagan”*.

Para innovar se debe empezar por desarrollar una estrategia, con un proceso coherente y sistemático (ver figura 6), el cual de acuerdo con lo expuesto por Rosenau (1988) debe involucrar a toda la organización mediante su estrategia empresarial básica, debe ser un concepto que parte de una necesidad que se ha identificado previamente y el diseño del producto para satisfacerla, con la intención bien definida en generar utilidades para todos y con la participación de los diversos grupos de trabajo que aportan a la consecución de las metas.

Las ideas hacia las cuáles el empresario debe dirigir el desarrollo de nuevos productos deben ser aquellas que provienen del mercado pues eso

da cierta orientación a una idea y permite que se contextualice con una realidad y no con un supuesto. En el desarrollo de productos nuevos se puede recurrir también a las necesidades supuestas que representan otra fuente de oportunidades pero con mayor riesgo por el mismo hecho de ser hipotéticas sin confirmar hasta que punto el potencial se puede desarrollar. Para lograr que la incertidumbre sea menor se debe recurrir a la investigación de mercados, de hecho en la práctica empresarial se dice que nunca se debe emprender un proyecto sin antes realizar una investigación de mercados para saber cual será el posible impacto de la idea novedosa que se pretende desarrollar. (Ibíd.).

Figura 6. Estrategia de innovación



Para analizar adecuadamente las fuentes de información se debe tener presente que se busca satisfacer necesidades reales del mercado, o por otra parte si la empresa ya cuenta con un mercado y con unos clientes satisfechos puede explotar otras necesidades. Explica Turriago (1994) que un aspecto importante en las empresas debe ser la cautela en el momento de buscar innovaciones tecnológicas que no estén sustentadas en una clara necesidad del mercado.

Es más recomendable buscar los nuevos espacios que generan los procesos de cambio e incluso revisar ideas que han sido abandonadas en el pasado para revisarlas, fortalecerlas y desarrollarles, identificar posibles innovaciones que no fueron correctamente evaluadas en su momento o la situación del mercado no era óptima para lanzar ese nuevo producto.

Drucker (1985) señala que el medio en el que se desenvuelven las empresas presenta una serie de posibilidades que adecuadamente observadas y evaluadas pueden convertirse en fuentes de innovación (ver figura 7), prácticamente los cambios están ahí, solo falta que el empresario preste atención a las nuevas situaciones y las transforme en oportunidades de negocios que permitan a la empresa generar nuevos ingresos, captar nuevos clientes y adecuarse a las nuevas exigencias del mercado que contribuyan para que la empresa permanezca vigente y en crecimiento.

También puede surgir de fallas en los mercados frente a la concepción de los productos o nuevas necesidades que se van generando sobre realidades ya existentes, este aspecto requiere que el empresario sea muy perceptivo para desarrollar productos o servicios que satisfagan a la mayor brevedad esas necesidades, y le brinden la posibilidad de crear un nuevo mercado o incursionar a tiempo en él, la innovación a través de los cambios drásticos es otro de los caminos que puede recorrer la empresa exitosa para encontrar la innovación, pues como se ha podido evidenciar recientemente la tecnología o los servicios tienden a integrarse, y esa integración es producto de la incorporación de cambios revolucionarios o drásticos a otros productos o servicios ya existentes (Ibíd.).

Los cambios que ocurren en el medio en el que está inmersa la empresa son generados por los seres humanos que lo conforman. Esa población continuamente es sujeto de cambios en su composición, en su forma de percibir las cosas que les rodean y se ven afectados por los nuevos descubrimientos y el nuevo conocimiento adquirido. Por lo tanto se puede afirmar que las necesidades de los consumidores son una fuente inagotable de innovación para el empresario, quien al iniciar su proyecto empresarial debe basarse en las necesidades como la fuente real de oportunidades que le permitirá liderar una empresa exitosa. (Ibíd.)

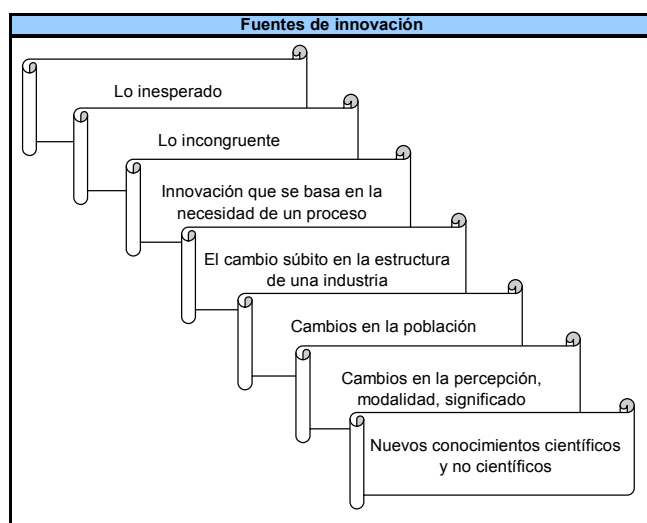
Para Porter (1990) es claro que la esencia de la innovación es ser una fuente de ventajas competitivas logradas a través de la identificación de nuevas formas de competir, entre las que se pueden mencionar las nuevas tecnologías, nuevas o cambiantes necesidades de los clientes, aparición de un nuevo segmento o sector, cambios en costos o en posibilidad de obtener materias primas, e incluso cambios en la legislación; pero los cambios son buenos para quienes los pueden identificar y aprovechar rápidamente. Muchas empresas que han dado el primer paso aún en la actualidad son líderes en sus industrias porque a pesar de que la imitación es rápida, también es cierto que los líderes tienen oportunidades mejores como aprovechamiento de las economías de escala, reducción de costos por el mayor nivel de conocimiento del producto y del sector, pueden conseguir los

mejores clientes y en muchos casos tienen la posibilidad de elegir los canales de distribución que consideran más idóneos.

En el sector avícola actualmente no se han detectado grandes cambios en la composición del mercado, la mayoría de lo que se produce en las tres empresas investigadas se comercializa en Bogotá y la sabana. En algunos casos se presenta sobreproducción, y por tratarse de un producto perecedero se desperdicia. El control de inventarios requiere un control estricto, y en muchos casos se mantiene por debajo de la demanda promedio.

Las empresas del sector avícola presentan mucha incertidumbre ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que aunque lo ven como un fuerte cambio en las condiciones del mercado, los obligará a innovar para ser competitivos, pero no han desarrollado nada en concreto por falta de claridad acerca de cuáles van a ser las condiciones en las que se pacte el intercambio comercial. Los directivos de las empresas avícolas en las respuestas a sus entrevistas, se muestran a la expectativa frente a la reducción de costos que posiblemente permitirá la firma de un tratado con el mayor proveedor de insumos como maíz y soya, y las oportunidades que se podrían generar para exportar pollo, pero es más evidente la preocupación por que se logre firmar un tratado justo para las dos partes. Los cambios en el mercado al parecer van a llegar de afuera, pues el mercado local es estable y el sector no propicia el nacimiento de nuevas empresas que puedan ser tan competitivas como las que existen actualmente.

Figura 7. Fuentes de innovación



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Drucker (1985)

Para que la innovación sea una fuente de éxito, el empresario debe tener un pensamiento que lo motive a emprender proyectos o ideas encaminadas a romper con el estado actual de la situación del mercado, que le brinde la supremacía y le otorgue una posición de liderazgo, el empresario debe buscar generar nuevas demandas o nuevos mercados que le permiten vender a quienes en la actualidad no les está vendiendo para ampliar su mercado, lograr una posición de liderazgo con rentabilidad, y aplicando la imitación no como una forma de copiarse sino buscando estar permanentemente actualizado con las nuevas tendencias y no quedar rezagada (Turriago, 1994).

En el sector avícola en Colombia es poco probable que se alcance una situación de monopolio, porque hay varias empresas concentradas en la ciudad de Bogotá que pueden sustituir el bien que deje de producir alguna otra y a precios prácticamente iguales, el enfoque de innovación para protegerse de la competencia en este caso no va enfocado a crear monopolio, se refiere a crear barreras de entrada en determinados mercados o clientes mediante características especiales que eviten la entrada de otras empresas a ese mercado.

Existe la creencia que solo las grandes empresas tienen la posibilidad de innovar y realmente esto no es así, esas empresas en algún momento de la historia no existían, o fueron pequeñas empresas (Schumpeter citado en Turriago, 1994). Todas las empresas que se lo propongan pueden lograrlo sin importar si son grandes o pequeñas, que sean grandes tampoco implica que su innovación vaya a ser exitosa, sin embargo, las empresas pequeñas son las que menos innovan, lo cual tiene relación con un aspecto antes mencionado referente a que las innovadoras pueden mejorar su posición en el mercado y se van convirtiendo en empresas medianas y grandes con un mejor acceso a fuentes de financiación que las pequeñas, adicionalmente tienen la posibilidad de fortalecer su posición por sus mejores posibilidades de proteger su propiedad intelectual en forma eficaz.

Las empresas dependiendo de su forma de enfrentar el medio y la competencia, pueden desarrollar diversos tipos de estrategia de innovación (ver figura 8), una de ellas es la estrategia ofensiva desarrollada por las empresas que investigan permanentemente, cuidadosas en la defensa de sus innovaciones, de su propiedad intelectual, quieren estar en el primer lugar y buscan todos los medios que están a su alcance para lograrlo. Son empresas altamente exitosas porque cuentan con un personal muy calificado con capacidades superiores al promedio del mercado. Ejemplos de empresas con esta estrategia son Du Pont, IBM y Sony. (Freeman 1975, citado en Turriago, 1998).

Las empresas del sector avícola sobre las cuáles se realizó la investigación definitivamente no aplican este tipo de estrategia ofensiva, están orientadas hacia una estrategia imitativa, porque ven la innovación como algo muy limitado por las características de los productos que ofrecen a sus clientes, y el mercado no ha hecho muchos esfuerzos por implementar cambios de fondo.

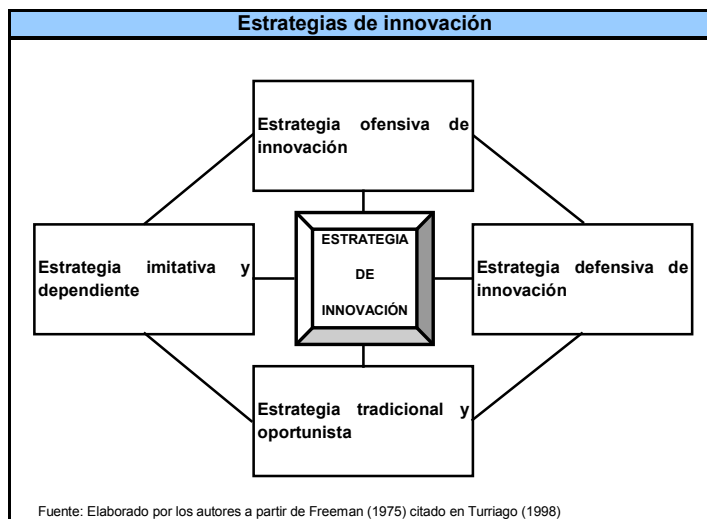
La estrategia defensiva es aplicada por empresas que no quieren ser las primeras por aversión al riesgo, son empresas competitivas que están preparadas para imitar rápidamente a sus adversarios, no permiten que les quiten su participación en el mercado y tienen un alto nivel de adaptabilidad a los cambios, cuentan con personal calificado y con las capacidades adecuadas para analizar los errores de las empresas que van a la vanguardia, corrigen esos errores y en muchos casos sacan un producto mejorado que les permite seguir vigentes en el mercado (Ibíd.).

Otras empresas aplican una estrategia imitativa y dependiente, están conformes con mantenerse detrás de las empresas que tienen el liderazgo del mercado, dedican una menor cantidad de recursos que las empresas con estrategias ofensivas y defensivas, las empresas dependientes son las que están a la sombra de empresas más fuertes y su ritmo de innovación es el ritmo que la empresa fuerte le impone. Por último se puede mencionar la estrategia tradicional y oportunista que se desarrolla por empresas ubicadas en mercados poco competitivos, que por sus características no requieren de cambios en los productos y la competencia es tan débil que no es necesario realizar cambios en forma continua, son empresas que no tienen la capacidad técnica o científica para realizar cambios importantes, y los cambios que realizan son principalmente de forma mas no de fondo. (Ibíd.).

El sector avícola de acuerdo con las entrevistas aplicadas no es proclive a innovar, se habla de innovaciones como marinar el pollo⁵, procedimiento que es aplicado solo por una de las empresas investigadas, otra se niega a hacerlo porque lo considera una práctica que va contra su filosofía de ofrecer un producto totalmente natural. Y en otros casos los entrevistados se refieren a proyectos que no se han materializado, como el huevo en polvo, las porciones de pechuga más pequeñas para venta a restaurantes del segmento masivo y la innovación en empaques o sellos que favorezcan el posicionamiento de marca, pero no expresaron una idea clara de innovación que pueda mover el mercado o mejorarles su posición competitiva.

⁵ Marinar es una técnica de cocina mediante la cual se pone un alimento en remojo o se le inyecta agua con sal u otros líquidos para hacerlo más tierno o más esponjoso. Para el caso del pollo crudo hace que se incremente el peso al momento de sacarlo para la venta.

Figura 8. Estrategias de innovación



Uno de los principales aportes de la innovación al éxito de las empresas, es minimizar el riesgo de utilización de elementos sustitutos, lo que hoy se ofrece pero no se mejora mediante la innovación, puede ser reemplazado por algo que cumple la misma función pero con un valor agregado o con un precio menor (Porter, 2004). La innovación permite que la empresa evolucione en productos, procesos, mercados, e incremente la demanda y modifique el comportamiento del consumidor a favor de la empresa.

La innovación es fuente determinante de éxito para la empresa cuando se piensa en grande, cuando el proyecto que se tiene no es pequeño sino que se piensa en liderar, en hacer lo mejor, en tener la empresa más grande, no refiriéndose al tamaño sino más bien al prestigio logrado por la capacidad de hacer las cosas bien (Drucker, 1985). También se puede pensar en incursionar donde nadie lo ha hecho, pero esto no implica apartarse de la realidad, solo implica hacer lo mismo que se hace en el presente pero de una forma diferente, con alguna variación sencilla que incline el mercado a favor de la empresa, o sencillamente se logre tal grado de especialidad que los ataques de la competencia sean poco probables y fácilmente evitables.

Es importante destacar que la innovación es el universo general en donde está contenido el desarrollo de alta tecnología, la cual por sí misma no otorga ventajas a las empresas, la tecnología es cambiante y cada día su velocidad de obsolescencia es mayor, la innovación debe ser un elemento implícito en las organizaciones porque las nuevas empresas, las nuevas

formas de hacer las cosas o los nuevos productos son los que le dan impulso a la economía de un país, acercan en forma permanente a las empresas con las necesidades cambiantes de los clientes y hacen que quienes la practican tengan un instrumento que las hace más competitivas, duraderas y rentables (Ibíd.)

Las empresas deben adoptar una actitud de aprendizaje continuo, lo que en la mayoría de los casos al interior de la empresa se expresa como adaptabilidad al cambio, pues es claro que las necesidades del cliente cambian en forma permanente por los cambios sociales o del medio en general, prácticamente todas las empresas están obligadas a innovar para sobrevivir, hay algunas que lo hacen porque ya no hay más remedio, otras asumen que innovar no es algo que deba ser motivado por la obsolescencia, debe ser parte de una estrategia de crecimiento y de superación permanente, expandir el mercado, incrementar las ganancias y en general mantener un desempeño exitoso (Ibíd.) Para las empresas de familia del sector avícola, no se indaga en los instrumentos sobre aprendizaje continuo, pues dada su trayectoria se entiende que son empresas que se han adaptado a los cambios de los que han sido sujeto por cerca de tres décadas o más.

Mediante la innovación las empresas encuentran soluciones a las presiones que reciben de los competidores, los clientes y el gobierno, la innovación se puede aplicar en la infraestructura, en la gestión del talento humano, en el desarrollo de tecnología o en el proceso logístico, la innovación independientemente de cómo y donde se implemente generará una mayor productividad de los recursos con los que cuenta la empresa, haciéndola más competitiva y creando una barrera adicional a los competidores que pretendan incursionar (Porter, 2003). Al aplicar las entrevistas a directivos o fundadores de las empresas se encuentra que la innovación aunque no es aplicada frecuentemente para crear nuevos productos, si se aplica para enfrentar los cambios que suceden continuamente en el entorno, el enfoque de la innovación en este caso no es proactivo sino reactivo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los fundadores o directivos de las empresas avícolas es importante resaltar que la innovación no se presenta en los productos, se presenta detrás de lo que ocurre con el producto, en el sistema de distribución, manejo del inventario, trabajo en las granjas. El tipo de innovación que aplican es aquel que permite a las empresas avícolas una continua adaptabilidad al medio en el que desarrollan su actividad empresarial, y aunque las fuentes no revelaron detalles acerca de esto; si es claro que de no aplicar innovación estarían rezagadas en el mercado, lo cual en la realidad no sucede.

Resumen

Innovar es una nueva forma de realizar cualquier tipo de actividad, tiene alguna relación con la tecnología pero no depende de ella ni es su condición para practicarla. Cualquier empresa necesita de la innovación, pues sin ella no existiría un medio para enfrentar la competencia, los cambios y evolucionar en el entorno empresarial, se produciría un estancamiento que terminaría amenazando la supervivencia de la empresa.

La innovación posibilita el incremento de la productividad y genera mejoras a través de las cuáles la empresa puede ofrecer más y mejores bienes o servicios que sus competidores, también mediante la innovación los empresarios pueden desarrollar nuevas formas de administrar la organización y explotar los cambios a su favor.

Para practicar la innovación es necesario entender que no se trata de lo que ya existe, es el momento actual que se debe analizar, explorar y aprovechar buscando nuevas situaciones, ambientes, procesos, métodos o negocios para satisfacer mejor que otros determinadas necesidades. La innovación produce un estado de desequilibrio temporal en el mercado, pero como consecuencia de ello siempre atrae imitadores, por lo cual la innovación se debe practicar continuamente y en forma sistemática, de tal forma que genere nuevas formas de hacer negocios.

5.3.3. Servicio al cliente como práctica de gestión para fortalecer la relación comercial

La economía en la actualidad está representada principalmente por empresas de servicios que aportan un gran porcentaje al crecimiento mundial, el producto que ofrecen es tan solo una parte importante del servicio, desarrollando conceptos que en la actualidad toman vigencia por la importancia que tiene el hecho de retener a sus clientes, dado que en un mercado cada vez más competido las posibilidades de crecimiento son más limitadas. Como lo expresa Drucker (citado en Jay, 2000, p.20) “*satisfacer al cliente es la misión y propósito de cada negocio*”.

Analizando el tema se puede ver que estas organizaciones entendieron que lo importante es saber que es lo que los clientes esperan, y a su vez que la empresa se enfoque totalmente a satisfacer esas necesidades, por lo regular se ofrece un servicio, pero éste va acompañado de un valor percibido y en muchos casos de un producto, por ejemplo, McDonald’s vende

hamburguesas que el cliente puede ver, tocar y comer; pero también ofrece el servicio y es ese el que hace la diferencia, muchos clientes pueden obtener el mismo producto en otras empresas pero sin el valor agregado de un excelente servicio (Ford y Heaton, 2001).

Hay que tener en cuenta que las necesidades del cliente no siempre van a ser las mismas, esas necesidades son variables y en la medida en que la competencia se intensifica se hace más necesario que la empresa sea muy dinámica y capaz no solo de conocer las necesidades de sus clientes, sino también de anticiparlas, esto es importante porque el mercado siempre está tratando de satisfacer una necesidad superior a los clientes (Lytle, 1994), es decir, las empresas dedican mucho de sus esfuerzos a crear necesidades o complementos de las necesidades actuales y quien enfrente esos procesos con mayor acierto, logrará destacarse y mantenerse vigente en el mercado.

Cuando se preguntaba a los entrevistados cual creía que es la fortaleza más importante que han logrado desarrollar, la mayoría respondían que es el servicio, pues mediante él se logra que el cliente sea más que eso, y se convierta en un aliado. Esa cercanía al cliente permite que este llegue a comprender en mejor forma las eventualidades que se pueden presentar en la relación comercial, como inventarios insuficientes para abastecer un pedido, o los problemas que se presentan algunas veces con el transporte.

El mercado y la economía han cambiado en el último siglo, se ha pasado de una economía industrial a una economía del servicio, en la cual entender y satisfacer las necesidades del cliente se ha convertido en una estrategia para el éxito de las empresas, la experiencia del cliente con los productos o servicios que se ofrecen, se ha convertido cada vez más en un tema de especial relevancia, dado que se ha entendido la posibilidad de agregar valor al producto o servicio haciendo más satisfactoria la experiencia del cliente en la propia empresa, esa posibilidad de agregar valor genera resultados visibles en el aspecto financiero, así como las ventajas que brinda en cuanto a reconocimiento y posicionamiento en el mercado (Albrecht, 1999).

Si posibles clientes se vinculan o tienen contacto con la empresa, se tiene la oportunidad de prestarles un servicio, si ese servicio satisface sus expectativas, el cliente vuelve para repetir esa experiencia, si la experiencia traducida en recompra se vuelve repetitiva, le generará éxito porque garantiza la continuidad del negocio.

El servicio al cliente presenta ciertas características claves (ver tabla 7) que se deben conocer por parte de las empresas y sus empleados para que sea aplicado bajo esos principios. Las empresas exitosas saben que no

existe una segunda oportunidad para prestar un buen servicio, el cliente al tener una percepción negativa puede sencillamente no volver, y peor aún puede ser un generador de mala publicidad mediante la divulgación repetida de su inconformidad. Las características del servicio deben conocerse claramente, pues de otra forma no se podría pensar en hacerlo bien, si no se ha empezado por entender cual es su efecto sobre el cliente, y como ese efecto se puede optimizar a favor de la empresa.

Tabla 8. Características del servicio al cliente

Características del servicio al cliente	
Es intangible, está basado en percepciones, a pesar de tener elementos objetivos.	Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.
Es continuo porque quien lo produce es a la vez el proveedor del servicio.	Es integral porque involucra a toda la organización
La oferta del servicio es el estándar para medir el servicio al cliente, el cual siempre tiene la razón cuando exige cumplir lo que se le ha prometido.	Implantar la formación en el trabajo.
Implantar el liderazgo, el objetivo de la supervisión es ayudar a los empleados y a las máquinas a realizar un mejor trabajo.	Desechar el miedo que permita a todos trabajar con eficacia.
Derribar las barreras entre los departamentos, trabajar en equipo.	Se enfoca a satisfacción plena de necesidades y expectativas del cliente.
La prestación integral de un servicio genera valor agregado, asegurando la lealtad del cliente.	

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Serna (1999)

Según lo afirma Serna (1999, p.17) *“servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”* lo que nos indica que el servicio al cliente no puede ser visualizado como un área funcional o un departamento de cualquier organización, debe buscar ser un conjunto de estrategias integrales enfocadas a convencer al cliente que mi empresa, mis productos y mi servicio son los mejores y vale la pena mantener esa relación mutua.

El servicio al cliente tiene que ser una cultura dentro de la organización y debe empezar con la responsabilidad de los altos directivos, pues son estos los encargados de definir la misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir el servicio en la clave para gestionarlo (Albrecht, 1998). Cuando en la empresa se genera una filosofía del servicio, se crea un ambiente en el que cada empleado siente que debe desempeñar algún papel y mantener una motivación y esquema de trabajo

que logre que las cosas salgan bien para el cliente, cualquiera que tenga contacto con él debe desarrollar el sentido de ver las cosas desde el punto de vista del que lo vería como cliente, cual sería mi reacción ante el producto, que me gustaría saber, que me gustaría que hiciera el producto que estoy comprando, el objetivo final es buscar la forma en que ese cliente se sienta satisfecho.

En la entrevista a directivos de las empresas, se resalta que el servicio al cliente es un aspecto a través del cual pueden lograr diferenciarse, ante la homogeneidad de los productos que ofrecen. El servicio para ellos es un aspecto muy sensible porque el cliente puede encontrar productos sustitutos recurriendo a otra empresa de la competencia. Por lo tanto, si el servicio no fuera el adecuado, la empresa presentaría una tendencia a perder clientes continuamente.

La empresa frente al servicio al cliente debe actuar como un solo cuerpo con todos sus empleados, es decir, aún cuando existen personas destinadas muy específicamente al contacto directo con el cliente, también hay un gran número de personas que están involucradas en otros procesos indirectos, cada persona debe estar comprometida con la meta de brindar el mejor servicio al cliente, el producto debe estar diseñado de tal forma que pueda prestarle el mayor beneficio, y finalmente que ese producto se constituye en la parte tangible a la cual la empresa le incorpora el servicio para generar valor agregado, valor superior al promedio generando ventaja competitiva (Ibíd.).

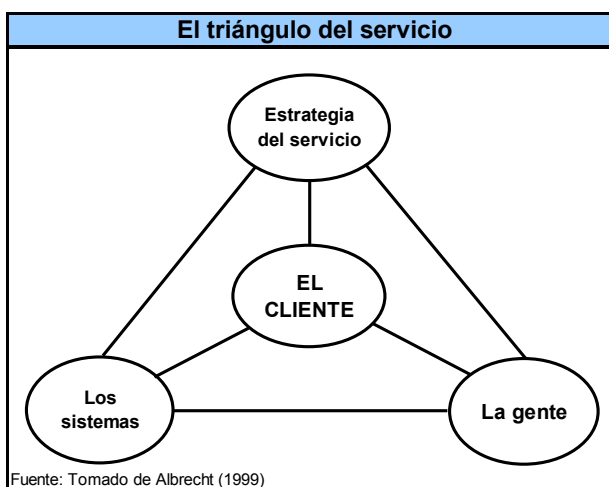
Las empresas que deseen tener éxito tienen que cambiar la forma de ver el mundo, su medio ambiente tanto interno como externo, pensar que el cliente es un activo apreciable, es decir que aumenta su valor con el tiempo, y que vale más tener gente que se siente feliz con el servicio y que está dispuesto a regresar y volver a pagar, que tener uno que viene una sola vez y que no vuelve porque le quedó una mala sensación. Se tiene que pensar en los clientes desde el punto de vista de ingresos vitalicios, pues un cliente satisfecho es un cliente fiel a la empresa, o utilizando una frase de Albretch y Zemke (1993, p.3) "*darle importancia al servicio garantiza en parte el éxito de un producto y de las misma empresa*". Ya no se ve al servicio como un subproducto sino que ante la fuerte competencia y la homogeneidad que se ha alcanzado por la globalización se convierte en una fuente de desarrollo para la empresa y en un factor de diferenciación.

Para Albretch (1999) existen tres elementos fundamentales en el servicio (ver figura 9), cada uno de los factores involucrados está enfocado al cliente como centro de todos los esfuerzos empresariales. Expresado gráficamente permite evidenciar claramente la concepción de lo que es el cliente, es el centro de los esfuerzos y la razón por la que existe la empresa,

también se pueden ver interacciones entre todos sus componentes que inmediatamente dan a entender que cada uno no puede funcionar como un elemento aislado sino que necesita de los demás para funcionar adecuadamente, y demostrarle al cliente que esa empresa existe para satisfacer sus necesidades.

En esa interacción también se puede ver claramente como una falla en el enfoque de servicio al cliente en uno de sus componentes puede desencadenar en una respuesta insatisfactoria, puede existir un sistema rígido e inadecuado para gestionar las necesidades del cliente o sencillamente se le trasladan trámites o procesos al usuario que en realidad deberían asumir los funcionarios, o por otra parte las personas pueden tener la suficiente actitud, pero la empresa les ha impuesto procedimientos administrativos dispendiosos para gestionar requerimientos que hacen que la actitud de servicio se vea opacada por exceso de trámites, ante el cliente dejan de verse como simples procesos administrativos y en cambio de pueden percibir como trabas o estrategias para desestimular la comunicación de quejas y reclamos (Ibíd).

Figura 9. El triángulo del servicio



Las empresas exitosas le comunican continuamente a sus empleados la importancia de esas interrelaciones, siempre pensando en el cliente como el centro de todos los esfuerzos, en ciertas empresas las personas que trabajan en las oficinas, en procesos documentarios o en labores de ingeniería se apartan del sentimiento y las necesidades del cliente y esa es una de las actitudes que deben desaparecer, para entender que la organización existe para atender las necesidades del cliente, como bien lo

dice Albrecht y Zemke (1999, p.53) “*comprender las percepciones del cliente es definitivo para el éxito de un servicio*”. Ese pensamiento debe estar inmerso en todas y cada una de las personas que integran la organización, constituirse en la razón de ser de la empresa, y entender que la misma solo puede existir gracias a sus clientes. La contribución del servicio al éxito de la empresa es alta (ver tabla 8), el servicio superior permite fortalecer la posición competitiva, incrementa la confianza de los clientes y es un medio a través del cual se consigue publicidad a través de los mismos clientes.

La estrategia del servicio es un complemento para las demás estrategias de diferenciación que la empresa desee emprender, por ejemplo, una empresa que inicie una estrategia de diferenciación a través de los costos probablemente no la logrará mantener por mucho tiempo hasta que la competencia la imite, pero si su estrategia va acompañada con excelente servicio al cliente el proceso de imitación será muy difícil porque probablemente el servicio en la actualidad es uno de los elementos que más cautiva a los clientes, aún por encima de los precios que pueda tener determinado producto o servicio (Ibíd.).

Se pudo establecer mediante las entrevistas a directivos que las empresas del sector avícola tienen entre sus principales estrategias de diferenciación el servicio al cliente, con él enfrentan debilidades como la variabilidad del producto en cuanto a peso y tamaño. También se ha trabajado para que el cliente comprenda que la variación del producto es algo con lo que se tiene que convivir, pero que la empresa está dispuesta a satisfacer todos los demás aspectos, principalmente el del cumplimiento en los tiempos de entrega.

Berry (1996) en esencia explica que el servicio excelente implica que la empresa sea capaz de brindar confiabilidad a su cliente, no solo que le diga que va a hacer algo, sino que realmente lo haga y en forma exacta y seria, que no se entregue menos de lo que se ofreció o se pretenda justificar incumplimiento por motivos que al cliente no le van a importar, pero sí le van a generar desconfianza en lo que la empresa está en la posibilidad de ofrecerle, el servicio debe tener algo de sorpresa, es decir, que el cliente reciba más de lo que espera.

El servicio debe tener la posibilidad de recuperación, en los casos en que sea deficiente es imperativo ganarse nuevamente la confianza del cliente mediante un apoyo especial a ese servicio, de tal forma que si el cliente le brinda una segunda oportunidad esta sea aprovechada para resarcir la primer falla, y demostrarle que la empresa está dispuesta a ir mucho más allá. El servicio es capaz de generar valor porque el cliente está dispuesto a pagar cuando sienta que está recibiendo algo valioso.

Tabla 9. Beneficios del buen servicio al cliente

Resultados del buen servicio al cliente	
Fidelidad.	Fortalecer la posición en el mercado.
Posibilita la venta de otros productos, favorecido por la confianza adquirida.	Retroalimentación sobre el mercado sus necesidades
Incremento en la rentabilidad por la posibilidad de vender con menor esfuerzo	Difusión de información favorable hacia la marca o la empresa
Crea barreras de entrada a la competencia	Diferenciación difícilmente imitable

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Robinat (2005)

Las empresas exitosas deben gerenciar y construir un servicio con calidad, pero enfocado desde el punto de vista de percepción de valor del cliente, no de la empresa, según Drucker (citado en Cottle, 1990, p.21) *“observo que calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio: es lo que el cliente obtiene de él y por lo que esta dispuesto a pagar”*. En todos los mercados la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios. Es por esto que las empresas exitosas son aquellas que ofrecen un mejor servicio, pues el cliente también ha evolucionado, hoy es más selectivo y mejor informado.

El servicio al cliente se convierte en una herramienta competitiva en la medida en que la empresa decida vincularlo en el desarrollo de sus productos, un ejemplo se extrae de los procedimientos utilizados por Black & Decker, realizando encuestas para saber que esperaban los clientes de los mismos, con base en esa información la empresa desarrolló nuevos prototipos que estaban plenamente identificados con esas necesidades, y utilizó la información recibida para atacar a la competencia, minimizando el riesgo de que ese cliente se incline hacia otro producto u otra empresa que le satisface en mejor forma sus necesidades, al escuchar la opinión del cliente se logró que los esfuerzos creativos y económicos de la empresa estuvieran mejor enfocados a una necesidad específica (Hiebeler, Kelly y Kettelman, 1998).

El servicio al cliente es un intangible que genera valor agregado a los productos que ofrece la empresa, un elemento mediante el cual se generan experiencias sensitivas, hacen que adquiera sentido de pertenencia hacia la empresa y se cree un vínculo de fidelidad, en el cual se tenga siempre presente que es mucho mayor el valor de estar vinculado a la empresa por muchos años y no por una sola vez (Serna, 1996). Las empresas exitosas están permanentemente orientadas hacia el servicio al cliente, el cual

presenta unas características especiales (ver tabla 9) entre las cuáles se destaca la existencia de una estrategia orientada hacia el servicio, en la cual el nivel de conocimiento que se tiene del cliente es fundamental, se hace un seguimiento permanente a su nivel de satisfacción y la medición de ese indicador es relevante en cuanto a que permite identificar los aspectos en los que se puede mejorar el servicio.

El servicio al cliente es indudablemente una práctica de gestión que contribuye con el éxito empresarial, debido a que es el cliente el que aprueba o desaprueba un producto, dependiendo de la calidad y el servicio que se le preste, lógicamente si un producto o servicio no es aceptado por los clientes no tendrá éxito y la empresa tampoco lo tendrá (Albrecht, 1998). El conocimiento de los clientes, de sus necesidades y de sus demandas es lo que permite que una empresa pueda proyectar un crecimiento exitoso y firme. Por esta razón muchas empresas involucran en su planeación estratégica al cliente, buscando la mejor forma de servirle, facilitando la comercialización de los productos.

Tabla 10. Características de las empresas orientadas al servicio

Empresas orientadas hacia el servicio	
Conocen a profundidad sus clientes.	Realizan investigación permanente sobre sus clientes y sus niveles de satisfacción.
Tienen una estrategia de servicio al cliente.	Hacen seguimiento a los niveles de satisfacción.
Toman acciones reales de mejoramiento frente a necesidades y expectativas del cliente.	Comparten el nivel de satisfacción de sus clientes externos al interior de la empresa.
Diseñan estrategias para vender el servicio al cliente primero dentro de la empresa y después afuera.	

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Serna (1996)

El cliente siempre ha tenido un lugar especial, ya no son los clientes los que le compran a la empresa, es la empresa la que debe buscar la forma de venderle a sus clientes, se ha pasado de mercados en donde había muchos clientes y pocos productos a mercados en donde existen muchos productos y muchos clientes. Los productos dejaron de ser el factor de diferenciación y ventaja competitiva, el cliente no está sometido a la voluntad de las empresas, él decide cuando y a quien comprarle, por eso se puede afirmar sin dejar de lado la importancia del producto y su calidad, que el valor agregado del servicio se convierte en factor relevante en la decisión de compra. En servicio al cliente lo que más claro se debe tener es que éste se

constituye en un factor de ventaja competitiva y por ende la excelencia en el mismo es un factor de éxito para la empresa (Ibíd.).

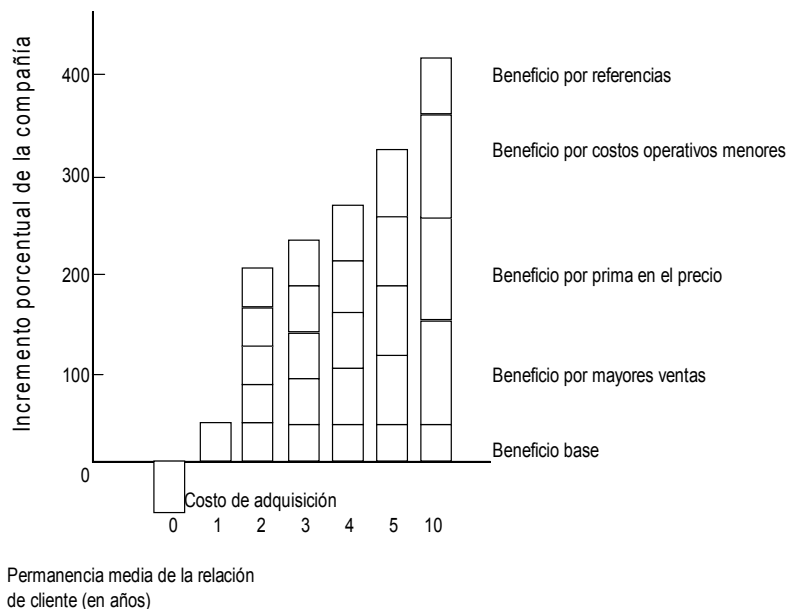
Lytle (1994) refuerza el concepto de la importancia que tienen para una empresa sus clientes, son ellos quienes le brindan la posibilidad de cubrir sus gastos de funcionamiento, permiten la existencia de la empresa, su desarrollo y su éxito, una empresa sin clientes no tiene futuro y luego de cierto tiempo dejará de existir, de ahí que el servicio al cliente sea un factor de éxito, que bien administrado y concebido le otorga a la empresa una ventaja competitiva que necesariamente la conducirá al éxito.

De acuerdo con un estudio realizado por la Forum Corporation (citado en Heskett, Sasser y Hart, 1993, p.36) "*el costo de mantener un cliente leal es solo la quinta parte del de conseguir uno nuevo*", esto ya lo han entendido perfectamente las empresas exitosas, que hacen su mejor esfuerzo para lograr la lealtad de sus clientes como una de las mejores formas de obtener beneficios económicos, los clientes leales son rentables para la empresa y mantenerlos a su vez crea una barrera para el crecimiento de la competencia, que en la situación actual es fundamental para mantener e incrementar la participación en el mercado.

Por otra parte Reichheld y Sasser (citado en Ibíd.) han realizado un trabajo mediante el cual se conoció el fuerte impacto que tiene para la empresa la retención de clientes leales (ver figura 10), en ese estudio se revisó un rango de tiempo de 10 años, un año después de que el cliente se mantiene con la empresa se recupera lo invertido en la vinculación y se obtiene una ganancia del 50%, en el segundo año las ganancias se incrementan en el 210% y en diez años las ganancias se han incrementado cerca del 410%, estas ganancias se originan por mayores ventas al mismo cliente, menores costos operativos y buenas referencias dadas por ese cliente a otras personas, en general las empresas asumen un costo inicial con un saldo negativo una vez que el cliente se ha vinculado, cuando la relación se vuelve estable aumentan las ventas y la empresa experimenta un cambio positivo en la relación con su cliente, los resultados se traducen en crecimiento y utilidades.

Este aspecto se evalúa en la entrevista a directivos mediante la cual se les preguntó cuáles eran las estrategias de la empresa para retener clientes, siempre se mencionó el servicio, con lo cual se corrobora la importancia de mantener clientes leales, que de acuerdo con el estudio antes mencionado son más rentables para las empresas mientras más tiempo permanezcan vinculados.

Figura 10. Impacto de la retención de clientes sobre los beneficios



Fuente: Tomado de Heskett, Sasser y Hart (1993)

Una estrategia muy efectiva que utilizan las empresas exitosas, es la garantía de servicio, que es equivalente a una promesa de servicio pero divulgada en forma mas explícita, con la cual la empresa prácticamente se obliga a ofrecer productos y servicios de muy alta calidad, utilizando frases como “*si no le entregamos su pedido en treinta minutos no le cobramos el producto*”, son retos que se imponen las empresas que tienen un alto desempeño en servicio al cliente y buscan hacerlo tangible, en la medida en que esa garantía no esté rodeada de objeciones para aceptarla, generará confianza y tranquilidad ante los clientes, es una forma de expresar que la empresa ha desarrollado un sistema de servicio al cliente de tan alta calidad que es capaz de arriesgar su prestigio y estabilidad porque tiene la convicción de que sus clientes quedarán satisfechos con el producto y con el servicio (Horovitz, 1991). Las empresas del sector avícola investigadas no hacen explícita una garantía de servicio, pues su estrategia está más enfocada al producto, como se puede evidenciar en sus lemas “*su huevito diario*” o “*fresco y naturalmente inocuo*”.

Cottle (1991) expresa que en definitiva el servicio es hoy el mejor negocio por encima de la gran mayoría de negocios. La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar. En la empresa ningún funcionario por muy alto nivel que tenga puede evadir esta responsabilidad, es un reto permanente para fabricantes y

proveedores de servicios, todos tienen que tener en cuenta que si desean mantenerse en el mercado, deben responder eficientemente a los clientes y consumidores que esperan una combinación de alta calidad y muy buen servicio, sin importar cual sea el producto o servicio que estén adquiriendo.

Resumen

Satisfacer al cliente es la misión y propósito de cada negocio, lo cual representa un reto permanente ante la variabilidad de las necesidades del mismo y lo relativo de su percepción, si la empresa logra entenderlo ha encontrado la clave para interpretar las percepciones de los clientes y de esa forma tener éxito en la prestación del servicio. El servicio al cliente tiene que ser parte de la cultura de la empresa y fortalecerse continuamente hasta convertirse en una filosofía.

Para prestar un buen servicio no existe una segunda oportunidad, por eso es importante conocer sus características, entre las cuáles está su intangibilidad, está basado en percepciones, se produce y consume instantáneamente, se enfoca a satisfacción plena de necesidades y debe involucrar a toda la organización. La práctica de un buen servicio al cliente conlleva efectos económicos positivos para la empresa, porque genera valor agregado y asegura la lealtad del cliente.

Un buen servicio al cliente genera diversos beneficios a la empresa entre los cuáles están:

- Favorece la fidelidad del cliente.
- Fortalece de la posición de la empresa en el mercado.
- Posibilidad de venta de otros productos, posibilitado por la confianza adquirida.
- Incremento en la rentabilidad por la posibilidad de vender con menor esfuerzo e inversión.
- Crea barreras de entrada a la competencia.
- Genera difusión de información favorable hacia la marca y la empresa.
- Es un factor de diferenciación difícilmente imitable.

5.3.4 El talento humano como fuerza interna de la empresa

Cuando las empresas lograron identificar que las personas no solo podían aportar sus capacidades físicas sino también sus capacidades intelectuales, se dio paso a lo que hoy se conoce como gestión del talento humano, se entendió que las personas no son un recurso que la organización utiliza para lograr sus fines, son personas talentosas que adecuadamente seleccionadas pueden aportar sus competencias y capacidades intelectuales, constituyéndose en un factor de éxito (González, 2005). Son las personas quienes pueden dar su energía a la organización para impulsarla, colocando su inteligencia, talento y capacidad de aprender; para permitir a la empresa ser competitiva y renovarse a un ritmo igual o superior al que lo hace el mercado. Esto es concordante con lo que considera Luis Fernando Rodríguez de Agroindustria UVE, quien dice que la mayor fortaleza de la empresa es el recurso humano y su conocimiento del oficio.

Cuando las empresas tratan a sus empleados como socios tienen la posibilidad de que las personas inviertan su dedicación, esfuerzo, compromiso y responsabilidad con el objetivo de obtener un salario, crecimiento profesional y una carrera dentro de la organización (Chiavenato, 1999). Las personas, tal como lo hacen los empresarios, invierten en la empresa, cuando sienten que la empresa les retorna una buena rentabilidad siguen invirtiendo más esfuerzo en ella y se van convirtiendo en organismos vivos, motivados y capaces de empujar a la empresa hacia el éxito.

Un claro ejemplo de cómo una empresa de familia del sector avícola trata a sus empleados como socios es la que presenta la organización Pollo Olímpico, en la que al entrevistar al Gerente General Nicolás Vásquez se le preguntó: ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados? La respuesta fue que la empresa al final del año reparte una proporción de sus utilidades entre todos ellos, adicionalmente durante el año entrega bonificaciones a diferentes áreas de acuerdo con su productividad.

En las empresas que se estudiaron en el sector avícola se encontró que sus gerentes generales y directivos están de acuerdo con que el talento humano es un factor que fortalece a la empresa, que con una adecuada capacitación puede llegar a desarrollar el potencial que la compañía espera. En Agroindustria UVE S.A. a través de la aplicación de las encuestas a sus empleados se encontró que el 100% de los empleados se sienten satisfechos con el trato que reciben y lo consideran bueno, en la Empresa Algeciras S.A, el 70% de los empleados consideran que el trato que reciben es bueno y de igual forma el 70% de los empleados de Pollo Olímpico S.A. considera que el trato recibido por parte de la compañía es bueno,

evidenciando coherencia entre lo que sus directivos predicán, frente a lo que los empleados perciben.

Las fuentes de ventaja competitiva tradicionales como la tecnología o la innovación, se han ido homologando y se han hecho menos efectivas que antes, pues el ritmo de obsolescencia es más rápido que hace algunos años y la innovación es imitada rápidamente, por eso las empresa han encaminado su esfuerzo a diferenciarse en la forma en que se administran las personas e influyendo en su comportamiento, alcanzando con su adecuada gestión los objetivos de la empresa, con la ventaja adicional que en el momento en que se decida implementar un cambio es posible contar con la adaptabilidad de cada una de éstas personas (Pfeffer, 1996).

Se puede influir en las personas mediante la cultura, la capacitación, el cambio organizacional y son un elemento permanentemente modificable y ajustable a los requerimientos del mercado, no existe en la empresa un recurso que sea tan versátil a los cambios como las personas, por eso vale la pena centrarse en maximizar su rendimiento y contar con una estrategia bien elaborada para su gestión, que facilite una relación a largo plazo y con el pleno compromiso de las dos partes, es decir, la empresa comprometida con sus funcionarios y viceversa (Ibid).

Las empresas de acuerdo con el pensamiento de Fernández (2004), tienen necesidad de transformarse e implementar nuevas estrategias para enfrentar la competencia y el entorno variable, el tiempo para poner en marcha los nuevos planes debe reducirse para salir lo más pronto posible al mercado, esos nuevos cambios han generado a las empresas una nueva necesidad y otros estilos al planificar, gestionar y desarrollar al personal que le va a apoyar en el proceso de alcanzar sus metas, los planes sobre el papel no son más que eso, si no se tiene a las personas adecuadas para afrontar los nuevos retos de las empresas.

Las personas son para la empresa un factor de éxito empresarial, porque llevan consigo un cúmulo de conocimientos, experiencias, habilidades y características personales que los hacen diferentes y atractivos para quien desee desarrollar los recursos físicos que posee, es decir, un empresario puede contar con un capital y una idea de negocio, pero esos dos elementos no producen beneficios a la empresa a menos que haya una persona al frente de ellos, para hacer que se gestionen y utilicen de la mejor manera posible, permitiendo conseguir el objetivo propuesto por el inversionista (Ibíd.).

En las tres empresas investigadas se encontró que dos de los hijos de los fundadores son actualmente los Gerentes Generales, tienen formación profesional complementada con estudios en el exterior, y en la tercer

empresa (Agroindustria UVE S.A.) uno de los hijos del fundador tiene el mismo nivel educativo, es el Gerente Financiero y el de mayor proyección para asumir la Gerencia General de acuerdo con la información que nos suministró el Presidente de la compañía.

Estas tres empresas de familia han hecho un esfuerzo por darle continuidad a la empresa como patrimonio familiar y han propiciado la formación profesional de sus directivos y miembros de la familia – empresa, en eso radica parte de su éxito, han mantenido un balance coherente en sostener la filosofía y el control de la empresa en su nivel directivo, y se han esforzado por incorporar directivos y personal que aporte sus conocimientos para hacer crecer la empresa.

Las empresas exitosas logran vincular personas con capacidades adecuadas para suplir las necesidades de la empresa, logran altos niveles de motivación y satisfacción de sus empleados, el nivel de rotación y de ausentismo laboral es bajo, las relaciones interpersonales son buenas, las relaciones entre los departamentos son fluidas y existe una percepción clara de cuales son los objetivos globales de la empresa, también son organizaciones que han logrado utilizar en forma correcta su fuerza laboral calificada sin destinarla para labores que los sub-utilizan o en cargos para los cuáles no están preparados, adicionalmente cuentan con una buena capacidad para adaptarse al ambiente externo. (Argyris, Likert y Neganghi citados en Chiavenato, 1999).

La importancia de las personas en la empresa se puede ver reflejada tangiblemente en el valor en bolsa de aquellas que trabajan con el conocimiento (McKinsey, citado en Lawler, 2001), por ejemplo Microsoft, empresa con pocos activos tangibles y grandes activos en capital intelectual, en 1999 logró tener un valor superior al de cualquier otra empresa en Estados Unidos, por encima de empresas bastante reconocidas como General Electric, General Motors o DuPont, el valor de estas empresas está inmerso en las personas que trabajan en ella y que ponen su talento al servicio de la misma. Las empresas modernas deben enfrentar una fuerza laboral que es cada vez más valorada en el mercado y cambia constantemente hacia otras compañías que deseen tener su talento y capacidad.

Como en todos los procesos empresariales, las capacidades de la organización no están visibles y materiales, están dentro de las personas, en sus conocimientos, la forma de retribuir el trabajo realizado, la cultura, los procesos empresariales y en la forma en que está concebida la organización, a las capacidades las acompañan las competencias medulares como fuente de ventajas competitivas, son las características que sustentan el negocio y que lo diferencian frente a sus competidores, se pueden entender como

aspectos en los cuáles la empresa es experta, por ejemplo Boeing tiene competencias medulares en aerodinámica, Microsoft en desarrollo de software para computadores, Honda en la fabricación de motores y Sony en la miniaturización de los productos, esas capacidades no están almacenadas en algún lugar, están dentro de las personas que conforman la empresa, en los conocimientos que han adquirido y desarrollado (Ibíd.).

En una empresa de alto desempeño las personas conocen el negocio, saben cual es la estrategia de la empresa, conocen los resultados de la gestión, conocen los clientes y los competidores, reciben retribuciones por el éxito de su empresa y se empeñan en poner lo mejor de sus capacidades, teniendo en cuenta que lo que es bueno para la empresa también es bueno para ellos, tienen la posibilidad de proponer, participar y decidir, esas personas también deben comprometerse con su desarrollo y agregar valor mediante la realización progresiva de labores más complejas, dirección y control de sí mismas, deben sugerir ideas sobre mejores formas de hacer su trabajo y nuevas formas de satisfacer a los clientes (ibid).

El proceso de selección en las compañías exitosas es elaborado e involucra una gran cantidad de personas que cumplen con el perfil, pero que adicional a eso deben tener implícitas unas cualidades que supongan que se va a quedar por mucho tiempo como miembro de la empresa (Chiavenato, 2002), la importancia que el proceso de selección tiene, es la que se le va a otorgar al nuevo funcionario, pues desde antes de ingresar se está considerando como nuevo patrimonio de la empresa que está en capacidad de generar valor.

También el componente de capacitación es muy importante en las empresas que gestionan en forma exitosa su talento humano, en la medida en que entienden que si el empleado sabe que y como va a desarrollar su trabajo, puede tener autonomía y autoridad para resolver sus propios problemas sin tener que recurrir a sus jefes. Las tres empresas del sector avícola sobre las que se realizó la investigación confirmaron que aplican procesos de capacitación a sus empleados en forma continua, esa capacitación está enfocada hacia el objetivo de lograr un mejor desempeño de los funcionarios en sus puestos de trabajo. En Agroindustria UVE, se confirmo mediante la encuesta a empleados que el 90% ha recibido una capacitación en el último año, en Algeciras S.A. tan solo el 50 % y en Pollo Olímpico el 80%.

Herman (1993) afirma que para que una empresa logre ser exitosa debe contar con ciertas características que solo pueden ser obtenidas por su talento humano, entre ellas se pueden mencionar un buen liderazgo de los directivos que permita lograr cada vez mejores resultados en al organización, en segundo lugar una buena administración y como tercer aspecto debe

tener un personal calificado con los conocimientos, habilidades, aptitudes que les permitan cumplir con un alto desempeño, con el cual se alcance en forma satisfactoria el objetivo de la empresa.

La expresión de liderazgo en las organizaciones del estudio se evidencia a través de dos aspectos, el primero en la adecuada profesionalización de sus directivos, quienes a pesar de ser hijos de los fundadores tienen una formación idónea para el cargo que ocupan, la segunda es la incorporación de directivos altamente capacitados, no pertenecientes a la familia como en el caso de Agroindustrias Uve S.A., en donde el Gerente Ejecutivo forma parte en las grandes decisiones de la empresa.

Para las organizaciones exitosas, desde el operario hasta los miembros de la junta directiva tienen responsabilidad hacia la empresa, pueden medir su desempeño y el de otros equipos de trabajo, los propios miembros de la organización pueden identificar las labores que son susceptibles de mejorar, generar nuevas ideas para cambiar procedimientos ya existentes, implementar y tomar una nueva medición para demostrar que el cambio se dio buscando un objetivo claro y medible, los procedimientos y los productos no surgen de la nada, son los equipos de trabajo quienes le dan una estructura, un sentido y un orden al conjunto de actividades. Esas personas son el motor del cambio en las organizaciones y en la búsqueda permanente de una mejor forma de hacer las cosas. (Cane, 1997).

Existe una forma especial de valorar a las personas en la empresa y una de esas formas es como capital humano o capital intelectual, Schultz (citado en Fitz-enz, 2003) quien recibió un premio Nobel en 1979, describió este tipo de capital como: *“los atributos adquiridos, los cuales tienen valor y pueden aumentar a través de una inversión adecuada, serán considerados como capital humano”*. Con respecto a esa definición se puede entender que el capital humano se compone de las características que la persona aporta en su trabajo como inteligencia, energía, actitud, confianza, compromiso, o su capacidad individual de aprendizaje expresada en aptitud, imaginación, creatividad, recursividad y su motivación para trabajar con otras personas, compartir su conocimiento, sus ideas y su energía para hacer que varias personas desarrollen una labor que esté orientada a la consecución de objetivos de la empresa.

En el siglo XX es ampliamente aceptado por directivos de empresa que no son las instalaciones o los equipos los que diferencian a una organización de otras, la tecnología cada vez cambia con mayor rapidez y puede ser adquirida por cualquier empresa que cuente con los recursos para hacerlo. Todos los activos con los que cuenta la empresa son inactivos, necesitan de la intervención de las personas para que funcionen o produzcan valor, a

diferencia de las personas que basadas en sus capacidades, conocimientos y productividad pueden hacer que la empresa sea rentable y exitosa (Ibid).

Cuando la empresa invierte en la formación y el desarrollo de su talento humano también está invirtiendo en la fidelidad de las personas, pues ellas entenderán que la empresa comparte sus objetivos y procurará que los efectos de la formación se vean reflejados en su rendimiento laboral, perfeccionando procesos que ayuden a lograr los objetivos organizacionales. Lo último que debe garantizar una empresa exitosa es retener a su personal de talento.

Los programas deben buscar evaluar permanentemente las condiciones laborales de los empleados, por ejemplo mediante evaluaciones de clima laboral, encuestas de actitud y evaluaciones de empleados de nivel inferior hacia sus jefes, el hecho de mejorar la retención contribuye al éxito de la empresa porque le disminuye costos de selección, de formación, reducción de supervisión, en los casos en que sean puestos de trabajo de contacto directo con clientes se mantiene un alto nivel de servicio, también se puede lograr remisión de clientes potenciales por parte de clientes satisfechos con impacto en la reducción de gastos en mercadeo, teniendo en cuenta la forma en que los anteriores puntos benefician a las empresas también se puede ver con mayor claridad la importancia de que cada uno de esos procesos se realice de la mejor forma (Ibíd.).

Para lograr una empresa exitosa la estrategia de negocios debe estar conectada con la estrategia de recursos humanos, como toda estrategia debe estar enfocada hacia el futuro de la compañía y por ende al futuro de sus empleados, se deben fijar y difundir metas a corto y largo plazo, los procedimientos derivados de la estrategia de negocio deben ser diseñados por y para la gente que los va a emplear, por medio de esas dos estrategias conectadas se consigue que la relación entre las personas al interior de la empresa y la relación con los clientes sean muy productivas, adicionalmente se logra definir las responsabilidades, alcance y límites según el tipo de negocio (Cane, 1997). Cuando se desarrollan y fortalecen paralelamente el negocio y las personas se logra un mejor conocimiento del mercado, la producción, el servicio; y como consecuencia de esos aspectos enfocados hacia el cliente se logra una mayor participación en el mercado.

A pesar de que las empresas investigadas no nos compartieron su estrategia de negocios, si hicieron claridad en las entrevistas a sus directivos que una de las preocupaciones permanentes es como obtener el máximo aporte de sus empleados, para lo cual buscan entregarles la mayor información posible, para que desempeñen su trabajo lo más próximo a los requerimientos de la empresa.

En las organizaciones de éxito se tiene muy presente que la gente es muy valiosa, y tal como ocurre con la empresa, tienen una serie de expectativas antes de vincularse y comprometer todas sus capacidades (ver tabla 10), por eso este tipo de empresas ofrecen mucho más que un vínculo contractual, ofrecen al empleado la posibilidad de vincularse, desarrollarse y crecer personal y profesionalmente, siempre y cuando reciba lo mismo de su empleado, es decir, que él involucre todas sus capacidades y talentos al adecuado desarrollo de la misión que la empresa le haya encomendado. Gubman (2000)

Tabla 11. Expectativas de las partes en la relación personas - empresas

Lo que las empresas necesitan de las personas	↔	Lo que las personas necesitan de las empresas
Sentido de urgencia, tomar acción inmediata porque los clientes no dan espera, aceptación más rápida del cambio a nuevas situaciones y procesos.	↔	Estar libres de preocupaciones, la compañía debe liberarlo de estas preocupaciones, dar herramientas adecuadas de trabajo, minimizar los riesgos
Resultados, implica empleados más responsables, produciendo resultados más allá de los que están acostumbrados a producir para llegar al éxito empresarial.	↔	Libertad para desarrollarse sin preocupaciones, estabilidad laboral, las personas no pueden estar preocupándose por perder su trabajo si la empresa es exitosa, y ellos colaboran en este éxito. En pocas palabras recibir un trato justo.
Aprendizaje, la única forma de producir resultados crecientes, es aprendiendo continuamente. Si el talento humano paraliza su aprendizaje, se paralizarán en resultados y se retrasarán.	↔	Libertad para aprender, ayuda para financiarse oportunidades de aprendizaje afín a la compañía, oportunidad al interior de la empresa ocupando una vacante superior o participando en la elaboración de estrategias claves para el éxito empresarial.
Colaboración, el talento humano necesita colaborar de nuevas maneras, es necesario compartir la información con mas rapidez para continuar siendo competitivo, contactar nuevos y potenciales clientes, pero solo se logra mediante colaboración.	↔	Libertad para asumir riesgos, es necesario que el talento humano asuma riesgos cuando la ocasión lo amerita, solamente con el fin de deleitar a los clientes, innovar y resolver problemas, la gente solo hará si sabe que no será castigada.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Gubman (2000)

Lo que una compañía necesita del talento humano es similar a lo que las personas necesitan de la compañía, y si la ecuación se desarrolla correctamente debería haber independencia mutua y éxito simultáneo (Chiavenato, 2002). De esta forma, el talento humano labora motivado en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa, y para la empresa la gente se convierte en lo más valioso. Es importante también resaltar que el talento humano tiene que estar trabajando en función de unos objetivos globales de la empresa, los cuales son establecidos por una previa planeación estratégica.

Para lograr grandes resultados a través del talento humano es necesario comprometerlos con elementos emocionales (ver figura 11), pues estar comprometido implica gente estimulada y entusiasta, gente que dedica tiempo y energía para lograr objetivos (Gubman, 2000), que se identifiquen con los valores de la organización, que se sientan satisfechas con su

ambiente de trabajo, que vean su trabajo importante e interesante, que las relaciones entre sus jefes y compañeros sean satisfactorias, con una remuneración adecuada, todos estos elementos que se pueden resumir en un trato justo y una buena calidad de vida laboral.

Figura 11. Factores que fomentan el compromiso del talento humano



Una empresa como tal no es productiva, son los recursos y el talento humano que trabaja en ella quienes lo son, tal como afirma Drucker (1984, p.42) "*La gente, no las fuerzas, crea y administra una empresa*", aunque la actividad de una empresa está afectada por otros factores diferentes a los humanos, el punto de partida para transformar materias primas, activos disponibles, inventarios y tener una visión global para la resolución de problemas es el hombre. Se requiere del talento humano para lograr transformar recursos en bienes o servicios, por eso es que las personas son el centro de las actividades que necesita desarrollar cualquier empresa.

Para Mahon (1992) la productividad empresarial podría ser vista como la suma de productividades individuales, sin embargo no todos los aportes contribuyen en igual forma a la productividad grupal, esto debido a la forma en que está organizado el trabajo o mejor dicho a la forma en que está organizada estructuralmente la empresa, de tal modo que una actitud negativa o poco productiva de un gerente tendrá mayor incidencia en resultados finales que la de un auxiliar. Sin embargo aportes individuales de menor magnitud pueden convertirse en una fuerza de vital importancia cuando se unen, cuando trabajan en equipo.

La dirección de las organizaciones tiene que ser capaz de asumir riesgos y hacer énfasis en la colaboración y no en la competencia

destruccion, es la responsable de la creacion de un clima organizacional que permita la identificacion del talento humano con su trabajo, con sus fines y efectos que lo motivara a dar lo mejor de si en su tarea. La direccion del talento humano es una actitud de compromiso que facilita la integracion de los objetivos individuales y grupales con los objetivos de la organizacion (Nash, 1988). La buena direccion debe entender la empresa o compania como una organizacion de seres humanos, comprender que los resultados no los producen las maquinas sino las personas, que una buena gestion y desarrollo del talento humano de la empresa, facilita que los empleados se comprometan realmente con los objetivos de la organizacion, y aportan lo mejor de si mismos en beneficio comun.

El talento humano es el medio a traves del cual las empresas desarrollan todos sus proyectos, es cierto que existen las instalaciones en las que la empresa desarrolla su actividad, los computadores en los cuales se almacena, procesa y analiza la informacion necesaria para desarrollar los negocios, existe el dinero que puede ser invertido en activos productivos, pero nada de eso agrega valor por si mismo, hace falta alguien que desarrolle las tareas, que planee, genere y administre los proyectos, esa posibilidad solo la tienen las personas.

Resumen

El talento humano se refiere a las personas vinculadas o que potencialmente pueden ser vinculadas a las empresas, se habla de talento humano porque cada persona trae consigo sus propias caracteristicas para aportarlas en su trabajo, entre otras se pueden mencionar su nivel educativo, inteligencia, energia, actitud, confianza y compromiso. Cada una de las personas que conforman la empresa aporta su capacidad individual que posteriormente se convierte en un resultado global y significativo de la empresa.

El mayor valor que tiene el talento humano es que se constituye en un factor de exito dificilmente imitable, cualquier empresa puede practicar los principios de calidad, realizar innovaciones o tener un excelente servicio al cliente, pero el talento de las personas va con ellas como caracteristica individual, y se constituye en ventaja para las empresas que cuenten con estas personas.

Las empresas continuamente necesitan aplicar cambios e implementar nuevas estrategias, al realizar esos cambios es posible que las tecnologias se vuelvan obsoletas o sea necesario ampliar y modificar las instalaciones, pero el talento humano es dinamico y permite generar cambios mediante capacitacion y cultura organizacional, las personas se constituyen en el

motor del cambio en las organizaciones, y son ellas, no las fuerzas externas las que crean y administran las empresas.

5.3.5. La cultura empresarial como faro que guía la actividad de los negocios.

La cultura no está escrita en ninguna parte pero es percibida dentro de la organización, es como un iceberg que en su parte superior permite evidenciar símbolos, ceremonias, historias, lemas, comportamiento, forma de vestir e instalaciones físicas y en su parte inferior muestra otro tipo de valores reflejados en suposiciones, creencias, actitudes o sentimientos que son propios de las personas vinculadas a una empresa, la cultura es el conjunto de valores, normas y creencias compartidas con los miembros de una organización (Daft, 2007). El objetivo de la cultura es proporcionar a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera sentido de pertenencia con creencias y valores que son superiores a los que cada una de las personas pueda tener.

Cuando una empresa define su estrategia de negocio debe tener en cuenta que la cultura organizacional es un factor de éxito, mediante ella se facilita la introducción de cambios y modelos de comportamiento deseables de los empleados al interior de la empresa, se convierte en la forma como se van a desarrollar las actividades, cuáles son las prioridades, que se espera al momento de tomar una decisión, como se resuelven los problemas y en general un modelo de comportamiento que englobe las actividades del negocio. Es necesario que la cultura sea concordante con las estrategias del negocio, de lo contrario será un factor de debilidad (Serna, 1996).

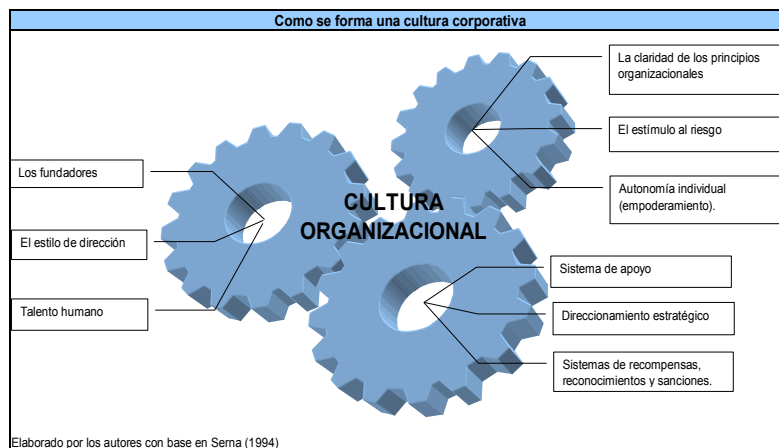
La cultura por su misma naturaleza puede ser influida en su creación y en su consolidación por varias fuerzas (ver figura 12), una de las más importantes es la que tiene que ver con las ideas de los fundadores con respecto a iniciativas, principios, prioridades y la concepción de la organización, influenciado por un estilo de dirección que puede ser autocrático, democrático, paternalista, u otros, esa cultura no es algo etéreo, es algo que existe, es importante y es evidente (Serna, 1994). Prueba de ello en empresas como Wal-Mart, Motorola, Walt Disney, Nokia, Nike, Hewlett-Packard, Sony, Apple desarrollan modelos de comportamiento muy particulares que identifican el trabajo individual, del equipo y generan cohesión entre las partes.

La cultura organizacional toma especial relevancia en cuanto a que determina principios y valores explícitos que definen el estilo de vida al interior de la empresa (Ibíd.), abarcando aspectos tan diversos como el grado

de responsabilidad e independencia de las personas, el grado de centralización de las decisiones, la estructura que dependiendo si es plana o piramidal tiene mayor o menor cantidad de normas y controles, la forma en que se maneja la información, los sistemas para reconocer el desempeño de los empleados, el nivel de aceptación del riesgo y su comportamiento frente a él, el horizonte de planeación y la forma en que el talento humano mediante su educación, experiencia y compromiso aportan sus propios valores a la empresa para enriquecer la cultura.

La cultura es importante para las empresas sin importar cual es su actividad, ofreciendo al miembro del equipo una identidad y una visión particular, quienes la definen adecuadamente logran que sus empleados sean más estables y se identifiquen con la organización, también ayuda a guiar a los trabajadores en sus actividades diarias y en su proceso de toma de decisiones cuando no hay reglas o políticas escritas sobre los diversos temas que se presentan en la organización, esa misma cultura es la que determina la forma en que se desarrollan las relaciones con el exterior, la forma en que se trata a los clientes, a los proveedores y a todos aquellos con los cuales se interactúa (Alles, 2007).

Figura 12. Formación de una cultura corporativa.

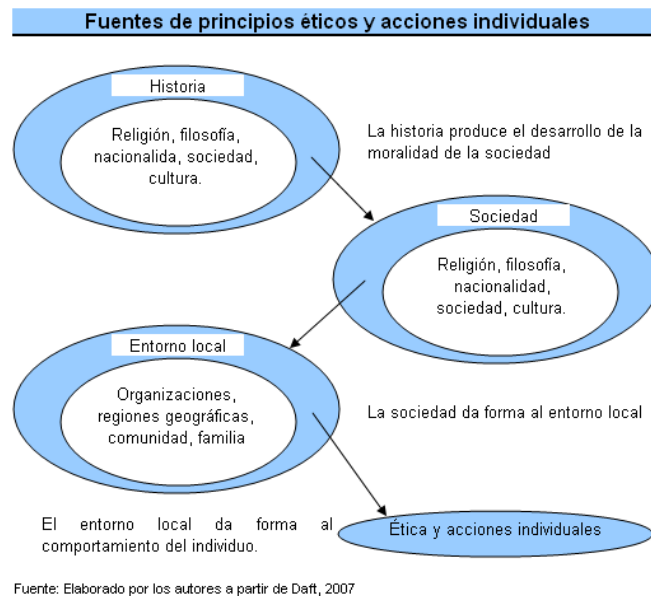


Dentro de la cultura organizacional se encuentran los valores éticos, que en la actualidad se consideran los más importantes (Ortiz, 1995), pues el nivel de corrupción que se ha alcanzado por parte de los entes gubernamentales ha hecho explícito el repudio que la sociedad siente hacia las actuaciones deshonestas y sin ética, las empresas privadas han percibido el daño potencial que puede causar el desprestigio y el rechazo social, y han

invertido buena parte de sus esfuerzos en procurar que sus actuaciones y las de sus integrantes estén enmarcadas en fuertes valores éticos, lo cual se asegura incluyendo la ética como parte de su cultura y haciéndola explícita en códigos y manuales de convivencia.

A pesar de que la ética es un proceso individual (ver figura 13), las personas pueden absorber creencias y valores de una comunidad en la cual desarrollen sus actividades, una de las comunidades más importantes e influyentes como organización social es la organización en la que trabajan, y a pesar de que la ética es personal puede ser influenciada por la cultura organizacional (Daft, 2007). Dependiendo si en la empresa se promueve o desprecia la ética, el comportamiento de la persona puede ser influenciado hacia ese modelo de comportamiento.

Figura 13. Fuentes de principios éticos y acciones individuales



La ética transforma a la empresa y la hace un componente social en el cual se practican decisiones prudentes, justas y fundamentadas en valores morales, la actividad empresarial debe agregar un componente ético en el desarrollo de su objeto social y en las relaciones con quienes interactúa, es un catalizador de las acciones de las personas que componen la empresa y de la empresa misma, es fundamental para el éxito en la medida que las empresas producen bienes y servicios para la sociedad (Cortina, 1998), por lo cual deben ir más allá de satisfacer necesidades, deben ser conscientes

que tienen una responsabilidad pública que les puede beneficiar o afectar dependiendo de la forma en que acostumbren desarrollar su actividad.

Se preguntó a los entrevistados cuáles eran los aspectos que caracterizaban la cultura familiar de la organización a la cual pertenecían, y se encontró que en Agroindustrias UVE S.A. la cultura tiene un claro énfasis hacia la gestión humana, se tiene la creencia que el éxito o el fracaso de la compañía están determinados por las personas, piensan que ese es un fuerte de las empresas del siglo XXI, donde lo importante es el talento de la gente, que estén muy comprometidos con la organización.

Saben que la cultura no se da por si misma, hay que crearla, entonces trabajan para que su proceso de selección sea un filtro para encontrar personas honestas y una vez se vinculan con la organización entran a una empresa que está construyendo su propia sociedad con el ejemplo y la capacitación del presidente, directivos y mandos medios, de tal manera que esa sociedad se construya en cascada, su talento humano lo están orientando a los fines económicos de la organización, porque saben que son una empresa con animo de lucro y orientan su esfuerzo para que la empresa sea productiva, competitiva, rentable y sostenible.

El Gerente General de Pollo Olímpico al preguntarle acerca de la cultura expresa que no existen unos valores escritos, sin embargo la cultura familiar es la que predomina en la organización, esa cultura está basada en honestidad y trabajo muy fuerte.

En Algeciras, se practica una cultura en la que lo primordial es el servicio, entienden que la diferenciación del huevo es muy complicada, y se enfocan hacia un producto de excelente calidad, combinado con un buen servicio, en donde se visualice que comprar huevos Algeciras tiene una ventaja, otro de los directivos expresa que en esa empresa se percibe unión, familiaridad y compromiso.

Las empresas se enfrentan a la realidad del mercado que es satisfacer necesidades en un contexto de calidad, fijan sus metas, sus objetivos y los enmarcan en un conjunto de reglas que permiten desarrollar la actividad para la cual se han creado, les permite estar inmersas en la competencia y buscar su propio beneficio dentro de unos marcos legales y morales que posibiliten a la empresa tener una legitimidad social, en la que previamente evalúe las consecuencias de sus acciones con el fin de tomar decisiones correctas (Ibid).

Para Hamburger (2002), siguiendo planteamientos de Adela Cortina (2000), citado en Hamburger (2004, p.30), existen como mínimo cinco razones que dieron origen a la ética de la empresa: *“urgencia de recuperar*

confianza en la empresa, necesidad de tomar decisiones a largo plazo, la responsabilidad social que deben asumir, una necesidad ética de las organizaciones y la necesidad de recuperar la comunidad frente al individualismo”.

Estas necesidades representan un cambio de enfoque al capitalismo que se estaba practicando después de la aplicación de modelos neoliberales, y dejaba en un segundo plano el valor del trabajo y el valor de las personas. Entre otros factores que motivaron un desarrollo de la ética en las empresas se pueden encontrar los casos de deterioro de la calidad de los productos, el incremento en la brecha de la distribución del ingreso, la explotación de las personas, la discriminación de las mujeres, el racismo y el deterioro del medio ambiente (Hamburger, 2004).

Las empresas por medio de la ética no pretenden ni pueden cambiar las injusticias en el mundo, pero si pueden contribuir a que la sociedad en la que desarrollan su actividad comercial brinde oportunidades en forma equitativa, teniendo en cuenta que si las personas pierden su empleo o son remuneradas de forma injusta no tienen la posibilidad de consumir, la producción disminuye, los inventarios aumentan y la empresa ve reflejados todos esos problemas en sus estados financieros.

En las empresas exitosas existen motivos muy fuertes para pensar que actuar en forma ética si vale la pena, pues en primer lugar es imperativo que a través de su forma de actuar genere confianza en la sociedad, lo cual produce mayores beneficios económicos a corto y largo plazo, como entidad creada para generar riqueza a sus accionistas se preocupa cada vez más por beneficiar en forma equilibrada a consumidores, empleados, accionistas y proveedores también conocidos como *stakeholders*⁶, y en la medida en que las empresas han extendido sus fronteras de responsabilidad han tomado mayor importancia en su aporte ético a la sociedad.

La empresa es otro lugar en donde las personas pueden adquirir formación ética mediante la práctica de códigos de conducta o mediante la capacitación adicional que se les imparte como miembros de la misma, las empresas que se preocupan porque su talento humano sea más ético aportan a la sociedad una persona que lleva consigo el sello distintivo de su cultura y ética empresarial, en una sociedad donde la familia y el gobierno han perdido terreno en este tipo de formación (íbid).

El comportamiento ético de la empresa es un factor de éxito, si mediante él se asumen una serie de valores y responsabilidades frente a las consecuencias de las decisiones (ver tabla 12), se defienden los intereses de

⁶ Grupos de interés

los clientes como directos receptores de los productos de la empresa, se les da la posibilidad de interactuar presentando sus puntos de vista y sus inconformidades al punto de llegar a tener un defensor al interior de la empresa, también se defienden los intereses de todos los miembros de la empresa, en donde se resalta el del grupo de trabajadores, no se permite su explotación y para garantizar esto se busca que todos sin distinción de nivel jerárquico asuman responsabilidades y el ambiente sea de colaboración y apoyo mutuo (Ibíd.).

A todos los entrevistados se les preguntó acerca de un aspecto que tiene mucho que ver con la ética empresarial, particularmente acerca de los procesos que practican a favor de la preservación del medio ambiente, ante lo cual expresaron su preocupación y la práctica de iniciativas centradas en causar el menor impacto negativo posible al entorno, más aún teniendo en cuenta que trabajan con seres vivos.

En las tres empresas investigadas se cumple con las normas legales, se tiene un manejo especial para la gallinaza, reciclándola para convertirla en abono, se cuidan las fuentes de agua y las granjas son gestionadas de tal forma que sean sostenibles como lo han sido durante más de tres décadas, teniendo en cuenta que también forman parte del patrimonio familiar.

Otro de los directivos comenta que la empresa Algeciras S.A. promueve valores básicos como son el respeto, la honradez y la superación, eso en la realidad se ha visto reflejado en las oportunidades de ascenso que se brindan al personal. Sobre el aspecto de la ética los directivos de la empresa Agroindustrias UVE S.A. mencionan que están absolutamente dispuestos a infundir valores, pues han tenido un gran problema de rotación de personal por causa de la deshonestidad, al punto que en el proceso de selección, es el aspecto al que se le otorga mayor peso por encima de las habilidades para el cargo.

Dentro de la ética se contempla la responsabilidad de mantener la empresa competitiva, bajo ese contexto la empresa desarrolla su actividad de producir bienes y servicios que satisfacen a sus clientes generando valor agregado a los diferentes grupos de interés, busca permanentemente el crecimiento y amplía los beneficios a una mayor cantidad de personas, siendo responsable con los efectos ambientales resultantes de la actividad empresarial tratando y mitigando sus efectos (Soto y Cárdenas, 2007).

La actividad empresarial es una actividad desarrollada por personas y para las personas, en una sociedad que valora la ética y avala las empresas que la practican, es por eso que la empresa no se puede abstraer de esa realidad y necesita agregar a sus actividades la ética para formar parte integral de la sociedad y proyectarse a largo plazo en forma exitosa.

Tabla 12. Valores irrenunciables en la ética empresarial

Valores irrenunciables de la empresa	
Calidad de los productos y de la gestión	Honradez y eficiencia en el servicio
Mutuo respeto en las relaciones internas de los empleados	Respeto al cliente externo
Respeto por la verdad y la justicia	Respeto por los compromisos lícitos
Cumplimiento de las leyes y normas que rigen la actividad de cada empresa	Búsqueda constante de la excelencia
Acentuar la importancia de códigos éticos de conducta	Afianzar la importancia de la responsabilidad social en la empresa

Fuente: (Hamburger, 2004)

Resumen

La cultura empresarial es un conjunto de valores, normas y creencias compartidas con los miembros de una organización, el objetivo de la cultura es proporcionar a los miembros un sentido de identidad organizacional a la vez que genera sentido de pertenencia con creencias y valores que son superiores a los que cada una de las personas puede llegar a tener.

Mediante la cultura se facilita la introducción de cambios y modelos de comportamiento deseables de los empleados de una empresa, dentro de la cultura empresarial se involucran los valores éticos que permiten que la empresa forme parte de un componente social en el cual se practiquen decisiones prudentes, justas y fundamentadas en valores éticos. Las empresas por medio de la ética no van a lograr cambiar el mundo, pero si contribuyen a que la sociedad en la que desarrollan su actividad comercial sea más justa y sus empleados en todos los niveles sientan que la empresa actúa con justicia.

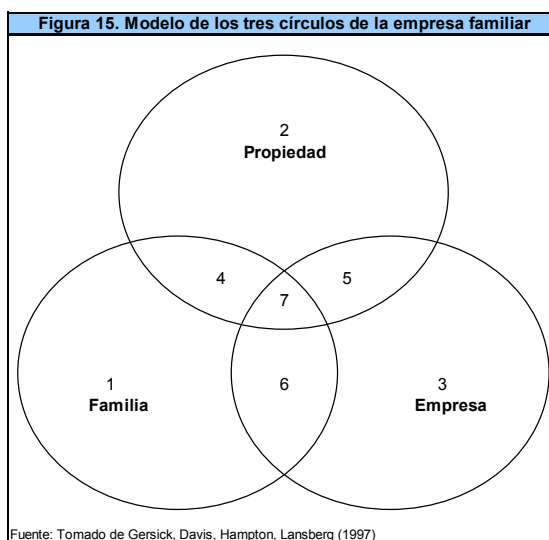
5.4. Definición de empresa de familia.

Se puede decir que en general una empresa familiar es aquella en la que se interrelacionan tres factores esenciales que son: propiedad, familia y la empresa; la dirección está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar, existe un control sobre la propiedad por parte de los mismos, ejerciendo continuamente influencia sobre la toma de decisiones y las estrategias a desarrollar en la dirección de la empresa, y como familia

desarrollan esquemas de gobierno que permiten mantener buenas relaciones, reguladas por normas y protocolos con la intención de que se mantenga la armonía familiar y la productividad de la empresa como generadora de ingresos y patrimonio de la familia en el corto y largo plazo (Serna, 2005; Corona, 2005; Gámez, 2008).

Las empresas de familia a diferencia de las empresas convencionales, tienen un grupo de interés adicional que es la familia, y ella converge con la empresa y la propiedad, estos límites se entrelazan dependiendo del tipo de vínculo que tenga cada miembro en esa relación empresa - familia (ver figura 14), este modelo evidencia la complejidad a la que se ven sometidas y los retos que deben superar para convertirse en empresas exitosas (Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997). En la medida en que la empresa de familia logre identificar y establecer reglas, políticas y normas que delimiten el nivel de involucramiento de cada grupo, podrá mantener una estabilidad y desarrollarse adecuadamente como empresa dentro de un contexto en el que las fortalezas propias de la empresa de familia la hagan ser más competitiva.

Figura 14. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Las empresas de familia son una unidad económica que ha aportado beneficios sociales y económicos a la sociedad, llegando a conformar entre el 70% y el 90% de las empresas en Europa, Estados Unidos y América Latina (Amat, 2000), lo cual demuestra su relevancia, justamente por conformar ese gran porcentaje estas empresas aportan significativamente al

producto interno bruto de las naciones, son grandes generadores de empleo y son empresas que se proyectan a largo plazo porque buscan objetivos más allá de generar utilidades, a pesar de que existen de todos los tamaños y tipos de administración, tienen objetivos claros como brindar un futuro mejor a los hijos, conformar un capital que brinde seguridad económica a la familia y asegurar un retiro tranquilo para sus fundadores.

5.5. Factores internos del éxito de la empresa de familia

Las empresas de familia en la mayoría de sus aspectos son iguales a las empresas convencionales, pero están caracterizadas por valores familiares que les dan mayor cohesión y estabilidad gracias al vínculo especial que las une (Ward, 2006), son empresas que deben en gran parte su éxito a que desarrollan una adaptación más rápida frente a los cambios, generando estrategias con mayor velocidad que las empresas convencionales (Irigoyen, 2005).

La empresa de familia lleva consigo un alto compromiso, como lo afirma Leach (1999, p.26) "*el entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional*" y sus integrantes son conscientes que ese proyecto es su vida, están en juego sus propios ingresos, su capital, su estabilidad laboral y su propio futuro. El conocimiento adquirido con la experiencia y el aprendizaje son altamente valorados y se transmiten a los miembros de la familia como un patrimonio único de la empresa, comparten un lenguaje, una historia y una identidad que se expresan a través de la cultura para todos los miembros de la empresa.

Los factores de éxito de las empresas de familia son:

1. Las empresas de familia exitosas han logrado separar los aspectos familiares de los aspectos empresariales, esos dos ambientes pueden ser un motivo de conflicto, porque todos los grupos interesados en la empresa pueden tener diferentes emociones, necesidades y dificultades, estos conflictos tiene un fuerte impacto en este tipo de empresas, porque se comparten muchos espacios dentro y fuera de la misma, la reacción de las empresas exitosas es implementar órganos de gobierno como el consejo de familia o el protocolo de familia, que contribuyan favorablemente a que la empresa no fracase (Corona, 2005), tenga unas reglas claras para todos los miembros en su relación con la empresa y tenga un adecuado sistema para la resolución de conflictos.

2. La selección del talento humano es un factor de éxito en las empresas de familia porque no se limitan a cerrar un círculo alrededor de ella, se muestran abiertos a brindar posibilidades a personas que cumpliendo con el perfil adecuado para las necesidades del cargo aporten su conocimiento, talento y nuevas ideas (Ward, 2006), las empresas exitosas hace mucho tiempo han dejado atrás el pensamiento de que pertenecer a la familia es suficiente para ser parte de la empresa, actualmente se exige preparación académica y los suficientes méritos para desempeñarse en un cargo, se podría decir que el proceso de selección para miembros de la familia puede ser más exigente que para el resto de personas.

3. Las empresas familiares que han logrado ser exitosas han definido mediante un protocolo de familia los límites entre familia, empresa y propiedad con límites para cada uno, especificando la forma en que se procederá para gobernar la empresa manteniendo la unión de la familia; como bien lo explica Amat (2000, p.135) se trata de “*un status familiar, unas reglas del juego*”, mediante este protocolo se constituye un documento mediante el cual se establecen mecanismos y procedimientos para que la relación familiar no afecte el desarrollo empresarial y se promueva en forma permanente la continuidad, el crecimiento y la viabilidad de la empresa en beneficio de todos (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005).

4. Las empresas de familia exitosas logran establecer dentro de sus procedimientos un pensamiento estratégico, que no es otra cosa que el análisis adecuado del entorno buscando la supervivencia y la competitividad (Amat, 2004), mediante la planeación estratégica se puede dar mayor claridad a los objetivos de la organización, una clara orientación al personal en la que sea relevante el principio de pensar en el futuro, observando con atención las tendencias del mercado y los cambios que van sucediendo para aprovechar las oportunidades o reorientar la empresa cuando las condiciones del mercado así lo determinen.

5. Una vez la empresa familiar se ha consolidado, llega un momento en que el fundador ve disminuida su capacidad para estar al frente de todos los aspectos del negocio, en ese momento algunas empresas junto con su fundador entran en un proceso de declive, por el contrario las empresas exitosas planean oportunamente la forma en que se realizará el proceso de sucesión revitalizando la empresa y permitiéndole trascender hacia nuevas generaciones (CCB⁷, 2005). Las empresas que planean esta sucesión se centran en preparar en formar oportuna a quien en el futuro se encargará de administrar la empresa y por ende el patrimonio familiar, eligen a la persona con las mejores capacidades, sin importar si es o no de la familia, ya que no

⁷ CCB: Cámara de Comercio de Bogotá.

importa quien lo haga, lo importante es asegurar la continuidad y el bienestar que la familia empresaria ha disfrutado por años gracias a su esfuerzo.

6. Las empresas de familia exitosas han entendido que no se pueden limitar al círculo familiar para desempeñar en forma competitiva su actividad empresarial, no siempre ocurre que los miembros de la familia cuentan con la educación y capacidad para cubrir las necesidades de la empresa, además buscan lo mejor para todos, seleccionando en el mercado laboral profesionales bien preparados que pueden mejorar la competitividad en la organización (Ward, 2007). El éxito en la empresa se alcanza en gran medida cuando se dejan de lado los celos que frecuentemente se presentan en las empresas de familia, sin ver como intrusos a quienes no forman parte de la misma y entendiendo que son personas con una preparación académica, conocimientos y experiencia, puestos al servicio de quien los contrata con el objetivo primordial de hacer que la empresa cada día sea mejor.

7. La empresa familiar exitosa define un modelo de gobierno que le permite desarrollar un proyecto de empresa de largo plazo, conformando una junta directiva que involucre miembros de la familia y profesionales externos idóneos que actúen como reguladores de los intereses entre familia y empresa, que estén en la capacidad de preservar la unidad y la cultura de la familia, y a su vez tengan capacidad crítica para autoevaluarse y tomar medidas que permitan un cambio de rumbo cuando sea necesario. Los modelos de gobierno en estas empresas también involucran mecanismos de control que eviten la corrupción, generan normas de convivencia, códigos de ética y modelos de responsabilidad social que brinden bases sólidas y posibiliten un crecimiento continuo que aporte mucho más que sus productos o servicios a la sociedad (Serna, 2005)

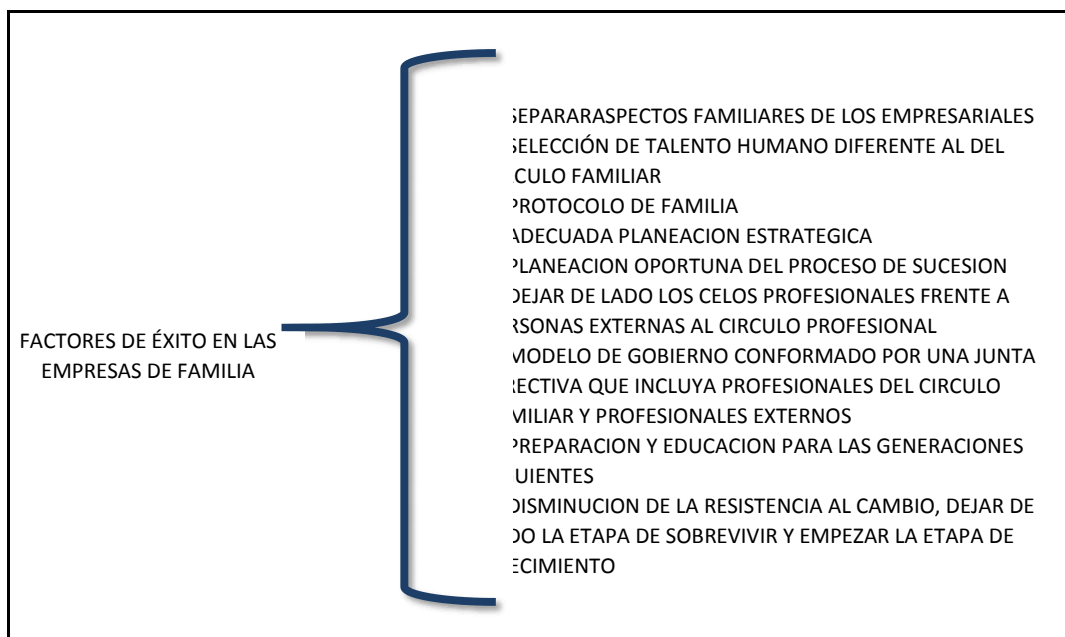
8. Preparar y educar a la generación siguiente es un factor de éxito para las empresas de familia, porque preserva la armonía familiar que se ha mantenido durante años, se mantienen la riqueza y el crecimiento, y se hacen compatibles los fines individuales del futuro sucesor con los objetivos generales de la familia y de la empresa (Ward, 2006). Las empresas exitosas inician a tiempo un plan de sucesión, comprometiendo a la familia y a los miembros de la empresa con ese plan, presentan al futuro sucesor el cual debe tener una muy buena preparación académica, liderazgo, empatía con los miembros de la familia y la empresa, y ser una persona que conoce a fondo la cultura de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el horizonte a largo plazo que ha proyectado su junta directiva.

9. La disminución de la resistencia al cambio en las empresas de familia ha sido un factor de éxito porque permite superar la etapa en que la empresa se ha dedicado a sobrevivir y se inicia una etapa de crecimiento, en la que es

necesario implementar nuevos conceptos para el desarrollo de los productos, la adquisición de tecnología y la vinculación de nuevos colaboradores a los cuales se deleguen ciertas actividades (Ward, 2006). La disposición al cambio es una evidencia de que en la empresa se ha dejado de lado la desconfianza, que en muchos casos existe en las empresas familiares para cambiar lo que por años aparentemente ha funcionado bien, al cambiar esa mentalidad la empresa está preparada para entrar en una etapa de crecimiento más significativa y de aplicar cambios que la hagan más competitiva.

Resumen

Las empresas de familia tienen factores de éxito propios a su condición, es decir, las empresas convencionales no tienen estas fortalezas. Además de aplicar las prácticas de gestión que contribuyen al éxito como calidad, servicio al cliente, innovación y administración adecuada del talento humano consideran nueve factores claves para lograr el éxito empresarial estos factores son:



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Corona, Amat, wart y Serna.

6. PANORAMA DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA.

El sector avícola corresponde en clasificación CIUU⁸ a la actividad A0123 que lo define como cría especializada de aves de corral y hace parte del gran sector de de las actividades pecuarias y de caza, dentro de esta actividad se incluyen las empresas que se dedican a la incubación de aves, la producción y sacrificio de pollo, la producción de huevo y la industria de los concentrados.

La avicultura en Colombia se inicia entre las décadas de 1920 y 1940, época en la que se importaron aves para su reproducción en forma artesanal, en 1950 se dio un cambio sustancial motivado por una epidemia conocida como New Castle, la cual causó la muerte de cerca de 12.000 aves, posterior a esta epidemia las granjas que aspiraban continuar con la producción de pollo y huevo se vieron en la necesidad de importar aves, para iniciar un nuevo proceso de producción y se entendió la importancia de dejar atrás los antiguos procedimientos e iniciar una actividad industrial (Mojica, Paredes, 2005).

De acuerdo con un informe sobre economía regional del Centro de Estudios Económicos de Cartagena⁹, la industria avícola empezó en 1960, desarrollándose en cuatro diferentes actividades constituidas por: Incubadoras, productoras de pollo, huevo y concentrados (Ibíd.). Esta industria logró desarrollarse más que la industria bovina gracias a su mayor avance tecnológico, mejor utilización de economías de escala, incremento de la capacidad de albergue de los galpones, reducción en tiempo de levante y engorde, con la ventaja adicional que el tiempo de levante de las aves es mucho menor que el de los bovinos.

El desarrollo del sector avícola fue favorecido en 1983 con la creación de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), como organización de carácter gremial orientada hacia el fortalecimiento de la producción y comercialización de los productos, posteriormente en 1994 mediante la ley 117 de febrero de 1994 se crea el Fondo Nacional Avícola FONAV, el cual es financiado a través de la Cuota de Fomento Avícola¹⁰, que es pagada por los avicultores a las incubadoras al momento de adquirir las aves.

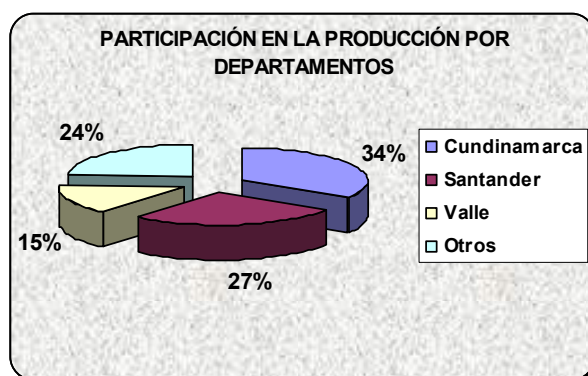
⁸ Clasificación Internacional Industrial Uniforme

⁹ Banco de la República. Cartagena. "La demanda de carnes en Colombia: Un análisis econométrico". Luis Armando Gálvis Aponte. No. 13. Enero, 2000.

¹⁰ Equivalente al 1% del valor del pollito y a 5% del valor de la pollita de un día.

De acuerdo con cifras de FENAVI (2005), la mayor participación sobre el total de la producción la tuvo Cundinamarca con el 34%, seguido por Santander con 27%, Valle con 15% y otros departamentos con el 24% (ver figura 15), de las 1.883 granjas existentes en el país en 2002 el 58% se encuentran ubicadas en los departamentos de Santander y Cundinamarca, los testimonios de los directivos de las empresas avícolas del estudio afirman que las empresas de Bogotá abastecen el mercado de la ciudad y de la sabana, mientras que en Santander abastecen la región de los santanderes y exportan una parte de la producción a Venezuela, país que recibe el 95% de las exportaciones de pollo y huevo desde Colombia.

Figura 15. Participación departamental sobre el total del valor de la producción avícola en 2005



Fuente: Fenavi

De acuerdo con el censo avícola adelantado por FENAVI (2002), entre 1990 y 2003 la industria avícola mostró un crecimiento anual promedio de 5.8%, generando en todas sus actividades relacionadas más de 240.000 empleos, siendo una evidencia que las empresas de familia del sector avícola tienen la capacidad de aportar al desarrollo del país, y algunas de ellas han mantenido un desempeño exitoso por más de tres décadas, dentro de ese grupo se encuentran las tres empresas incluidas en este estudio.

A partir de los años 90 la avicultura se ha posicionado como la segunda actividad pecuaria más importante después de la ganadería y por encima de la caficultura, de acuerdo con información de FENAVI en el año 2005 la producción de pollo y huevo representó el 12,1% del PIB del sector agropecuario con un valor cercano a los \$5 billones de pesos, superior a la caficultura (\$3.6 billones), y más del doble del sector floricultor (\$2.2 billones).

El crecimiento de la producción del sector agrícola en la década del 2000 estuvo en promedio en 3.3%, mientras que el sector avícola ha crecido en promedio al 5.3%, siendo un claro jalonador del crecimiento de este sector en Colombia (ver tabla 13). Para la correcta interpretación de las cifras es necesario tener en cuenta que el sector avícola comprende la producción de huevo, pollo, y sacrificio del mismo; y que las aves ponedoras tienen un ciclo de producción de huevo, luego del cual también son sacrificadas (Fenavi, 2006).

Tabla 13. Producción avícola de pollo y huevo en Colombia entre 1998 y 2004

MES	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total general (toneladas)	886.209	936.976	949.143	1.021.458	1.058.664	1.127.036	1.158.003
Crecimiento		5,73%	1,30%	7,62%	3,64%	6,46%	2,75%
Producción de pollo (toneladas)	491.705	535.335	562.743	595.586	649.037	678.069	708.595
Crecimiento		8,87%	5,12%	5,84%	8,97%	4,47%	4,50%
Producción de huevo (miles de unidades)	6.575.070	6.694.022	6.439.991	7.097.874	6.827.123	7.482.782	7.490.131
Crecimiento		1,81%	-3,79%	10,22%	-3,81%	9,60%	0,10%

Fuente: Fenavi - Fonav

En la actividad empresarial del sector avícola la producción y engorde de pollo representan el 70%, y el 30% la producción de huevo (Fenavi, 2002). La producción avícola aumentó de manera significativa en los últimos veinte años, pero en especial en los últimos diez, en 1970 con una producción de 79.154 toneladas, en 1990 492.415 toneladas y en 2004 1.153.003 toneladas, representando un crecimiento promedio anual en los noventa de 6.4% (ver tabla 14). También se ha ganado terreno mediante la aplicación de tecnología en las granjas, logrando disminuir el tiempo de levante, proceso en el cual hace 20 años levantar un pollo llevaba 80 días, en la actualidad eso se logra en sólo 40 días, reduciendo el tiempo a la mitad en 20 años (Superintendencia de Sociedades, 2007).

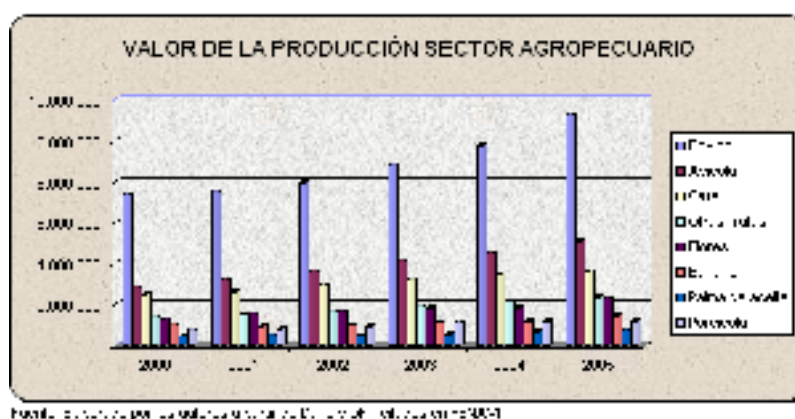
La apertura económica favoreció al sector avícola en la medida en que permitió que las materias primas maíz y soya fueran adquiridas en mercados del exterior a menor precio, entre 1990 y 2003 el sector avícola importó más de diez millones de toneladas de maíz amarillo, y más de seis millones de toneladas de frijol soya, y a la par consumía el 70% de la producción nacional de los mismos insumos (Ibíd.).

Tabla 14. Valor de la producción del sector agropecuario en Colombia entre los años 2000 a 2005

**VALOR DE LA PRODUCCIÓN SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA
AÑO 2000 A 2005 EXPRESADO EN PESOS CORRIENTES (MILLONES)**

SUBSECTOR	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bovino	7.364.169	7.493.276	7.972.883	8.813.761	9.792.213	11.282.920
Avícola	2.828.550	3.211.255	3.577.384	4.097.069	4.524.101	5.094.890
Café	2.485.788	2.625.518	2.957.613	3.227.991	3.498.779	3.629.419
Otras frutas	1.356.237	1.479.014	1.622.708	1.890.164	2.194.653	2.352.186
Flores	1.289.135	1.485.676	1.667.013	1.857.334	1.821.719	2.285.510
Banano	968.131	903.598	1.021.421	1.082.536	1.208.646	1.429.126
Palma de aceite	437.371	485.565	499.184	537.142	689.665	754.278
Porcícola	753.911	803.337	933.242	1.120.175	1.183.055	1.179.378

Fuente: Dane y DNP citados en FENAVI



El Estado también se benefició con la importación de materias primas realizadas por la industria avícola, recibiendo vía aranceles por importación de materias primas (maíz amarillo y soya) entre 1990 y 2004 una cifra cercana a los US \$767 millones de dólares, en ese mismo lapso el consumo per cápita de pollo entre 1990 y 2003 aumentó de 8 a 15,2 kilos y el huevo de 116 a 168 unidades, favoreciendo el crecimiento de la industria avícola, y beneficiando otros sectores de la economía, incluyendo a los productores de materias primas del país.

Esa situación en los últimos años se ha revertido con un incremento sustancial de las materias primas, golpeando notablemente los costos de producción (ver figura 16). El maíz ha pasado a ser un insumo para la producción de etanol y biodiesel, y eso ha presionado un alza en los precios por la oferta insuficiente, prueba de esto es que de acuerdo con cifras de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) la tonelada de maíz amarillo en el año 2000 estaba en un valor cercano a US\$110 dólares mientras que en 2008 alcanzó un precio de US\$217 dólares.

Figura 16. Evolución del precio promedio del maíz amarillo entre los años 2000 – 2008 en la Comunidad Andina de Naciones (CAN)



Fuente: Elaborado por los autores con información de FENAVI

El precio de las materias primas ha sido en los últimos años una gran preocupación para las empresas avícolas, pues constituye entre el 70% y el 75% de los costos de producción, la consecuencia que esto puede traer es que sus productos se encarecerían, lo cual les quitaría su ventaja de costo frente a otros tipos de carne como la de cerdo, res o pescado. Esa preocupación la traducen en un esfuerzo por disminuir sus costos de producción en variables que sean controlables por la empresa para ofrecer mejores precios, debido a que tienen mejor posibilidad de generar economías de escala.

Contrario a los incrementos tan elevados en las materias primas, los precios del pollo aumentaron solo 3.4% en 2007, y los del huevo en 2.3% por debajo de la inflación de alimentos (8.5%) y la inflación total (5.69%) gracias a la mayor productividad alcanzada por el sector avícola. La tendencia hacia la escasez de alimentos y de materias primas como el maíz y la soya, serán un problema con el que se va a tener que convivir, buscando otros mecanismos para disminuir los costos, como llevar la productividad al máximo, lo cual de acuerdo con recomendaciones de FENAVI se puede lograr principalmente incrementando la bioseguridad y la sanidad de las aves (Dane y Fenavi, 2007).

En 2007 el sector avícola presentó un crecimiento del 8.8%, en parte atribuido al encarecimiento de la carne de res que presentó un incremento del 14%, para los años que vienen se cree que la tendencia de crecimiento va a continuar igual, cercana al 10%, con respecto al problema del incremento de los precios del maíz y la soya, no se puede hacer prácticamente nada y las condiciones de mercado al final son las mismas para todos los avicultores (FENAVI), pero lo que si será importante es

trabajar para incrementar la competitividad vía mayor productividad en las granjas y menor mortalidad de las aves, complementado con el mejoramiento de los procesos dentro de la empresa y la creación de valor agregado, que permita incrementar precios y el cliente esté dispuesto a pagar más por un producto que le ofrezca valor agregado.

Para los directivos de las empresas avícolas analizadas en este estudio, el futuro que se avizora con la posible firma del TLC con Estados Unidos, puede representar una oportunidad, pero también una gran amenaza para Colombia, todo depende de que se firme un acuerdo justo que permita enviar al mercado de Estados Unidos las pechugas de pollo a buenos precios pero que también permita la llegada de cuartos traseros y materias primas a precios razonables que justifiquen las posibles pérdidas y el cambio en la estructura del mercado.

Las empresas avícolas involucradas en esta investigación permitieron evidenciar que no se tienen estrategias (o han considerado manejarlas con carácter confidencial) frente a una posible firma de un tratado de libre comercio con Estados Unidos, y argumentan que el trabajo que se ha ido adelantando va enfocado a obtener las certificaciones ISO 9001 y 14000 y a incrementar su competitividad en el mercado local mediante el fortalecimiento de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito, mencionados en esta investigación.¹¹

7. ASPECTOS FINANCIEROS MÁS IMPORTANTE DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA

Se utilizó como referencia un estudio de la Superintendencia de Sociedades acerca de las 10.000 empresas con mayores ventas durante el año 2007¹², clasificadas por sector económico, destacando aquellos subsectores y actividades más representativas dentro de la economía nacional. Adicional al valor de las ventas se presentan otras cuentas como el activo, el pasivo y la utilidad neta y algunos indicadores financieros que permiten tener una visión general sobre sus resultados. Los ingresos operacionales o ventas de las 10.000 empresas más grandes en el año 2007, representan el 93.3% del total de las 21.210 que reportaron estados financieros, el 77.3% de los activos y el 90% de las utilidades netas

¹¹ Factores de éxito aplicables por cualquier empresa: Calidad, Servicio al cliente, Talento Humano, Innovación. Adicionalmente las empresas investigadas cuentan con los factores de éxito propios de las empresas de familia.

¹² Revista Estados Financieros. 21.000 empresas. Resultados 2007 y perspectivas del sector real en Colombia. Edición 2008. Año 1.

generadas; es decir, concentran una elevada participación dentro del total de sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2007, p.32).

Tabla 15. Principales cuentas e indicadores financieros del sector avícola en Colombia.

RANKING	RAZÓN SOCIAL	VENTAS	VARIACIÓN INGRESOS	ACTIVO	PASIVO	UTILIDAD NETA	LIQUIDEZ	SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	MÁRGEN OPERACIONAL	MÁRGEN NETO
1	AVIDESAS MAC POLLO S. A.	397.481	23,16%	155.988	72.065	19.138	1,08	2,16	0,46	0,23	0,05	0,05
2	ALIMENTOS FRIKO S. A.	170.368	27,10%	103.198	45.373	3.508	1,70	2,27	0,44	0,06	0,00	0,02
3	CAMPOLLO S. A.	154.957	24,62%	101.744	60.370	4.563	0,86	1,89	0,59	0,11	0,06	0,03
4	DISTRIB. AVÍCOLA S. A.	145.706	25,79%	85.056	39.609	3.206	1,03	2,15	0,47	0,07	0,06	0,02
5	IDECAMPO S. A.	126.532	18,92%	37.342	22.227	3.975	1,00	1,88	0,60	0,26	0,04	0,03
6	ALIMTS CONCENTR CARIBE S. A.	123.079	13,34%	78.436	49.149	2.287	0,99	1,6	0,63	0,08	0,06	0,02
7	POLLO ANDINOS. A.	99.525	23,41%	35.321	13.737	3.526	1,06	2,57	0,39	0,16	0,04	0,04
8	INDUSTRIAS PUROPOLLO S. A.	87.591	25,38%	57.124	28.484	834	1,00	2,01	0,50	0,03	0,01	0,01
9	POLLOSAN S. A.	85.504	18,90%	31.571	20.962	644	0,76	1,51	0,66	0,06	0,03	0,01
10	POLLOS SAVICOL S. A.	84.963	16,75%	35.306	10.685	4.228	1,56	3,30	0,30	0,17	0,06	0,05
23	AGROINDUSTRIA UVE S. A.	41.014	11,09%	22.413	9.313	276	1,26	2,41	0,42	0,02	0,01	0,01
25	POLLO OLÍMPICO S. A.	38.510	17,00%	18.839	7.082	1.803	1,27	2,66	0,38	0,15	0,05	0,05
27	ALGECIRAS S. A.	37.272	73,54%	24.182	20.596	219	0,35	1,17	0,85	0,06	-0,09	0,01

En el sector avícola se encuentra que el indicador de liquidez en general está cercano a 1, lo cual es una evidencia que en el sector las empresas tienen la posibilidad de pagar sus obligaciones de corto plazo, solo en el caso de Algeciras S.A. el indicador de liquidez es bajo por las grandes inversiones que ha hecho en la modernización y ampliación de sus instalaciones.

En el indicador de endeudamiento se observa que por cada peso en el patrimonio las empresas del sector avícola en promedio tienen deudas por 51 centavos. Nuevamente Algeciras S.A. muestra un elevado indicador de endeudamiento como evidencia del esfuerzo que han realizado en los últimos años para modernizar y ampliar sus granjas y sus instalaciones.

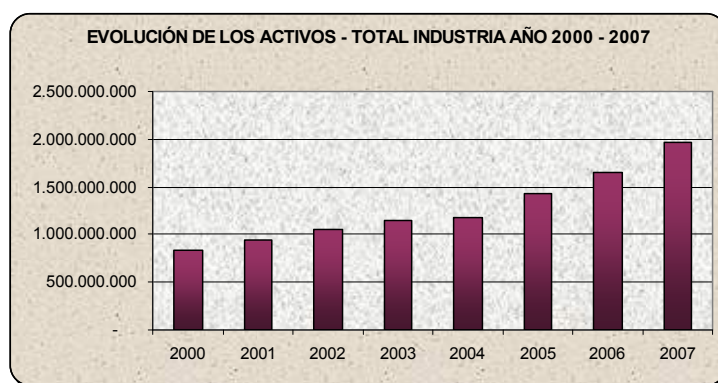
El rendimiento del patrimonio corresponde al 11, 23% en promedio para el conjunto de empresas del sector avícola, representando el promedio de las utilidades netas de las familias que controlan estas empresas. Para las empresas incluidas en el estudio el rendimiento del patrimonio fue: Agroindustria UVE S.A. 2%, Pollo Olímpico 15% y Algeciras S.A. 6%.

El margen operacional promedio del sector equivale al 2,92% de las ventas netas, en el caso de Agroindustria UVE S.A. este indicador es del 1%, en Pollo Olímpico S.A. del 5% y en Algeciras S.A. para 2007 fue del - 9%. El margen neto en promedio equivale al 2.69%, es decir, la utilidad neta sobre

las ventas se ubicó en ese porcentaje, el cual en Agroindustrias UVE S.A. fue de 1%, en Pollo Olímpico de 5% y en Algeciras S.A. de 1%.

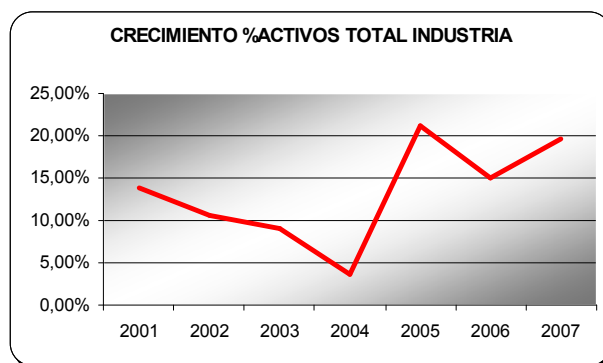
Analizando el valor de los activos de la industria avícola se encuentra que estos se han incrementado en valores superiores a un dígito en los años 2001 y 2002, durante los dos años siguientes crecieron moderadamente al 9% y 3,62%, para luego incrementarse notablemente en los años 2005, 2006 y 2007 en porcentajes equivalentes a 21,21%, 15,05 y 19,69% respectivamente.

Figura 17. Evolución de los activos en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 18. Crecimiento de los activos en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



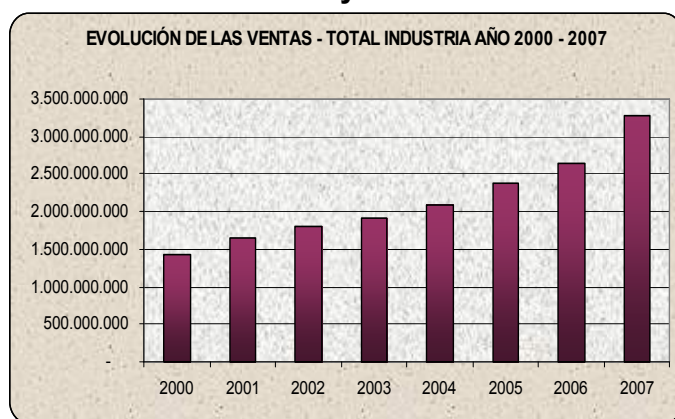
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

ACTIVOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	830.798	946.231	1.046.250	1.140.361	1.181.633	1.432.239	1.647.745	1.972.142
CRECIMIENTO	0	13,89%	10,57%	9,00%	3,62%	21,21%	15,05%	19,69%

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

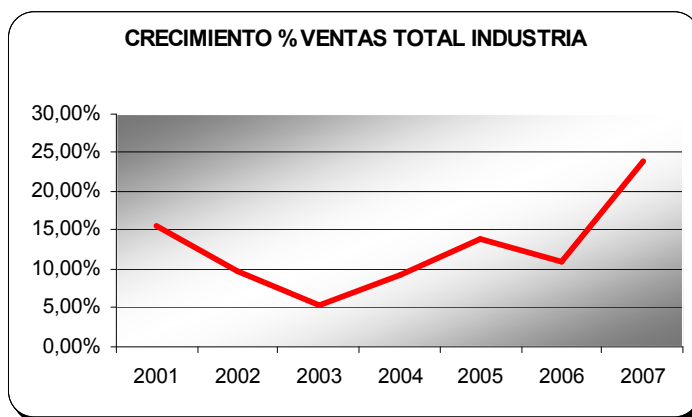
Las ventas de la industria avícola han presentado un ascenso permanente, tanto así que entre el año 2001 y 2007 las ventas se han duplicado, los crecimientos más bajos se han presentado en 2003 con 5,33% y en 2004 con 9,38%, y los más altos en 2001 con 15,55% y 2007 con 23,96% siendo el año con mayor crecimiento de todos los incluidos en la línea de tiempo.

Figura 19. Evolución de las ventas en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 20. Crecimiento de las ventas en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



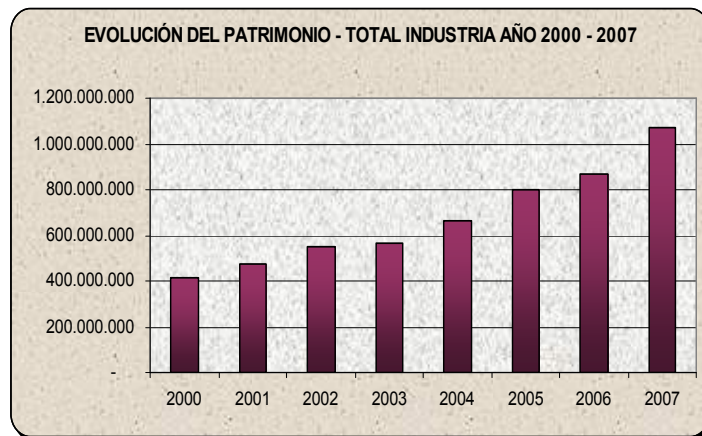
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

VENTAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	1.428.042	1.650.149	1.812.702	1.909.318	2.088.455	2.378.448	2.638.969	3.271.312
CRECIMIENTO	0	15,55%	9,85%	5,33%	9,38%	13,89%	10,95%	23,96%

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

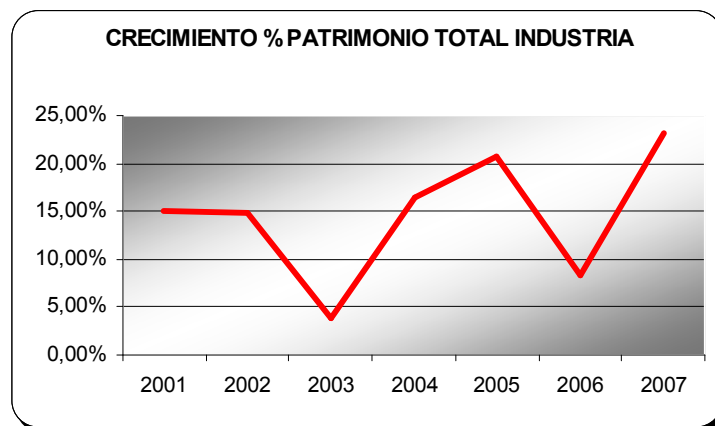
El patrimonio en la industria avícola han presentado un crecimiento promedio entre 2001 y 2007 de 14,62%, destacándose los años 2005 y 2007 con crecimientos del 20,74% y 23,20%, entre los años 2002 y 2007 el patrimonio de las empresas del sector avícola se incrementó en 124%, esto como consecuencia del incremento en la inversión, los activos y las ganancias del sector, que han sido permanentemente crecientes y por ende el efecto resultante en el patrimonio.

Figura 21. Evolución del patrimonio en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 22. Crecimiento del patrimonio en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



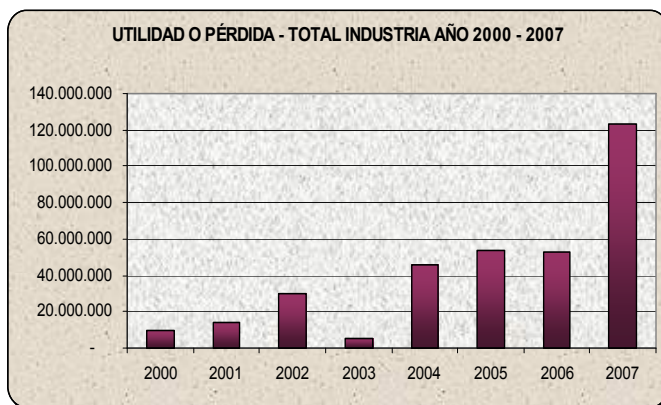
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

PATRIMONIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	415.386	477.702	548.223	569.299	663.356	800.948	867.331	1.068.549
CRECIMIENTO	0	15,00%	14,76%	3,84%	16,52%	20,74%	8,29%	23,20%

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

La industria avícola por ser tan dependiente de materias primas importadas es permanentemente golpeada en sus resultados por los precios de la materia prima proveniente casi en su totalidad de estados Unidos, es por eso que los resultados de utilidad o pérdida presentan fuertes oscilaciones, por ejemplo en 2001 el crecimiento de las utilidades fue de 40,46%, en 2002 del 119,18% para posteriormente caer al - 82,49% en 2003. Por la base de comparación tan baja en 2003 el crecimiento en 2004 fue notable con un 764,19%, en 2005 el crecimiento fue superior al año inmediatamente anterior con el 17%, evidenciando mejores resultados, en 2006 cae levemente en - 1,55% y en 2007 vuelve a presentar un crecimiento del 133,85%. Observando la evolución de las utilidades o pérdidas entre los años 2000 y 2007 se puede observar como el valor de las mismas se ha incrementado constantemente, excepto en 2003 que fue un año muy negativo para el sector. Una cifra para destacar es que si se comparan las utilidades de 2000 y 2007 el incremento en las utilidades es de 1156%.

Figura 23. Evolución utilidad o pérdida en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 24. Evolución utilidad o pérdida en la industria avícola entre los años 2000 y 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

UTILIDAD O PÉRDIDA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	9.790	13.751	30.140	5.279	45.617	53.422	52.592	122.983
CRECIMIENTO		40,46%	119,18%	-82,49%	764,19%	17,11%	-1,55%	133,85%

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

7.1. Descripción y aspectos financieros de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.

Para tener el contexto del tipo de empresas que se incluyeron en esta investigación se elaboró una matriz en la cual se seleccionó el universo de empresas del sector avícola en Colombia, se evaluaron cuatro aspectos financieros¹³ en una línea de tiempo comprendida entre el año 2000 y el 2007 y se especificó la posición en la que de acuerdo con la información de los estados financieros le corresponde a cada una de ellas.

Todas las empresas del estudio son grandes empresas y por cada aspecto financiero evaluado se muestra el año, la cantidad de empresas que componían el sector avícola en cada año y la posición en la que se encuentra cada una de las empresas incluidas en este estudio. En la tabla 16 se muestra como los activos de la empresa Algeciras S.A. se han incrementado hasta llevarla a la posición 23 entre 100 empresas en el año 2007, cuando en el año 2000 apenas ocupaba la posición 41 entre 78 empresas del sector avícola. Agroindustria UVE S.A. ha oscilado entre la posición 29 y 24, mientras que Pollo Olímpico ha mejorado su posición

¹³ Activo, ventas, patrimonio y utilidad o pérdida.

pasando del 40 entre 78 empresas en el año 2000 a la posición 34 entre 100 empresas en el año 2007.

Tabla 16. Clasificación por activos de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola

POSICIÓN DE LAS TRES EMPRESAS DEL ESTUDIO - CLASIFICACIÓN POR ACTIVOS EN EL SECTOR AÑO 2000 A 2007										
EMPRESA	NIT	TIPO DE EMPRESA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ALGECIRAS S.A.	860.023.363	Gran empresa	41	33	34	33	30	23	24	23
AGROINDUSTRIA UVE S.A.	860.065.624	Gran empresa	24	25	29	28	27	29	27	28
POLLO OLIMPICO S.A.	860.065.656	Gran empresa	40	45	46	37	36	34	34	34
TOTAL EMPRESAS			78	75	73	70	70	101	100	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de informes financieros Superintendencia de Sociedades

En la tabla 17 se relacionan las posiciones de los activos de las tres empresas del estudio, Algeciras S.A. en 2000 ocupaba la posición 47 en ventas entre 78 empresas y en 2007 ascendió hasta la posición 27 entre 100 empresas. Agroindustria UVE S.A. en el año 2000 ocupaba la posición 17 en ventas y en 2007 pasó a ocupar la posición 23 entre 100 empresas, ese nivel de ventas es el más bajo que ha tenido en los último siete años pero hay que tener en cuenta que la clasificación para ese año se está realizando con 100 empresas. Pollo Olímpico en el año 2000 ocupó la posición 40 entre 78 empresas y en 2007 logró la posición 25 entre 100 empresas.

Tabla 17. Clasificación por ventas de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.

POSICIÓN DE LAS TRES EMPRESAS DEL ESTUDIO - CLASIFICACIÓN POR VENTAS EN EL SECTOR AÑO 2000 A 2007										
EMPRESA	NIT	TIPO DE EMPRESA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ALGECIRAS S.A.	860.023.363	Gran empresa	47	49	45	39	36	39	35	27
AGROINDUSTRIA UVE S.A.	860.065.624	Gran empresa	17	19	21	22	18	17	21	23
POLLO OLIMPICO S.A.	860.065.656	Gran empresa	40	39	41	37	30	29	23	25
TOTAL EMPRESAS			78	75	73	70	70	101	100	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de informes financieros Superintendencia de Sociedades

En la tabla 18 se relacionan las posiciones por nivel de patrimonio de las tres empresas del estudio, Algeciras S.A. en 2000 ocupaba la posición 34 en ventas entre 78 empresas, para 2007 descendió hasta la posición 49

entre 100 empresas, como se puede evidenciar en el incremento de los activos la disminución del patrimonio se debe por una parte a los malos resultados en ventas de los años 2005 y 2006, pero principalmente por la decisión de modernizar y ampliar sus granjas e instalaciones administrativas lo cual en parte se financió con el patrimonio.

Agroindustria UVE S.A. en el año 2000 ocupaba la posición 21 en patrimonio y en 2007 pasó a ocupar la posición 24 entre 100 empresas. Pollo Olímpico en el año 2000 ocupó la posición 30 entre 78 empresas y en 2007 ascendió a la posición 28 entre 100 empresas, que es la mejor posición que ha ocupado en el rango de años revisado.

Tabla 18. Clasificación por patrimonio de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.

POSICIÓN DE LAS TRES EMPRESAS DEL ESTUDIO - CLASIFICACIÓN POR PATRIMONIO EN EL SECTOR AÑO 2000 A 2007										
EMPRESA	NIT	TIPO DE EMPRESA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ALGECIRAS S.A.	860.023.363	Gran empresa	34	26	36	30	30	36	47	49
AGROINDUSTRIA UVE S.A.	860.065.624	Gran empresa	21	22	23	24	23	26	23	24
POLLO OLÍMPICO S.A.	860.065.656	Gran empresa	30	32	28	32	32	34	31	28
TOTAL EMPRESAS			78	75	73	70	70	101	100	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de informes financieros Superintendencia de Sociedades

En la tabla 19 se relacionan las posiciones por utilidad o pérdida de las tres empresas del estudio, Algeciras S.A. en 2000 ocupaba la posición 52 en utilidades entre 78 empresas, la mejor posición que ha ocupado en los siete años es la 43 en 2002 y 2003 y la peor en 2006 cuando ocupó la 80, para 2007 ocupó la posición 54 entre 100 empresas.

Agroindustria UVE S.A. en el año 2000 ocupó la posición 44 en utilidad o pérdida y en 2007 pasó a ocupar la posición 48 entre 100 empresas, la mejor posición que ha ocupado en esos siete años es la 36 en 2001 y 2005 y la peor en 2003 con la posición 63 entre 70 empresas. Pollo Olímpico en el año 2000 ocupó la posición 64 entre 78 empresas, a partir de 2005 ha ocupado posiciones destacadas, en 2005 la posición 17, en 2006 la posición 7 y en 2007 la posición 20 entre 100 empresas. En el año 2003 el sector avícola en general presentó un nivel de utilidades muy bajo, 18 empresas del sector tuvieron pérdidas y una de las afectadas fue Agroindustrias UVE S.A. con una pérdida de \$532.000.000.

Tabla 19. Clasificación por ganancia o pérdida de las tres empresas objeto de estudio en el sector avícola.

**POSICIÓN DE LAS TRES EMPRESAS DEL ESTUDIO - CLASIFICACIÓN POR GANANCIA O PÉRDIDA EN EL SECTOR
AÑO 2000 A 2007**

EMPRESA	NIT	TIPO DE EMPRESA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ALGECIRAS S.A.	860.023.363	Gran empresa	52	46	43	43	44	64	80	54
AGROINDUSTRIA UVE S.A.	860.065.624	Gran empresa	44	36	53	63	40	36	46	48
POLLO OLIMPICO S.A.	860.065.656	Gran empresa	64	25	36	34	28	17	7	20
TOTAL EMPRESAS			78	75	73	70	70	101	100	100

Fuente: Elaborado por los autores a partir de informes financieros Superintendencia de Sociedades

8. TRABAJO DE CAMPO CON EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVÍCOLA

Para el desarrollo del trabajo de campo y para dar cumplimiento al objetivo propuesto en esta investigación, se tomó la población de empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá que cumplen con los parámetros establecidos por los investigadores con la expectativa de tener acceso como mínimo a tres de ellas para aplicar los instrumentos de investigación. Se solicitó a la Facultad de Administración de Empresas la generación de 20 cartas para ser remitidas entre agosto y septiembre de 2008 a cada una de las empresas relacionadas a continuación¹⁴:

1. Avícola Campestre S.A.
2. Agroindustrias UVE S.A.
3. Pollo Andino S.A.
4. Industrias Alimenticias Aretama S.A.
5. Pollo Olímpico S.A.
6. Pollosan S.A.
7. Colombiana de Incubación S.A.
8. Avidesa Mac Pollo S.A.
9. Santa Reyes S.A.
10. Pollos La Granjita S.A.
11. Pollos Savicol S.A.
12. Pollos Vencedor S.A.
13. Algeciras S.A.
14. Huevos Oro Ltda
15. Pimpollo S.A.
16. Avícola Colombiana S.A.
17. Agroavícola San Marino Ltda
18. Triángulo Pollo Rico S.A.
19. Inaves Fuenterrabia S.A.
20. Pollos La Granjita S.A.

Luego de realizar las gestiones pertinentes, se logró que 3 de las empresas permitieran adelantar la investigación (en uno de los casos condicionada) y aportar conceptos que permitan verificar que el éxito que han tenido está acorde con los factores que se exponen en esta investigación.

¹⁴ El orden en el cual se escriben no está relacionado con ninguna clasificación en especial.

Las empresas objeto de estudio fueron Algeciras S.A., Agroindustria UVE S.A. Y Pollo Olímpico S.A., las cuales cumplían con características de conveniencia para el grupo de investigación como:

- Empresas clasificadas como grandes empresas.
- Empresas de origen familiar.
- Empresas de origen colombiano.
- Empresas con trayectoria de más de 25 años en el mercado.
- Empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C.

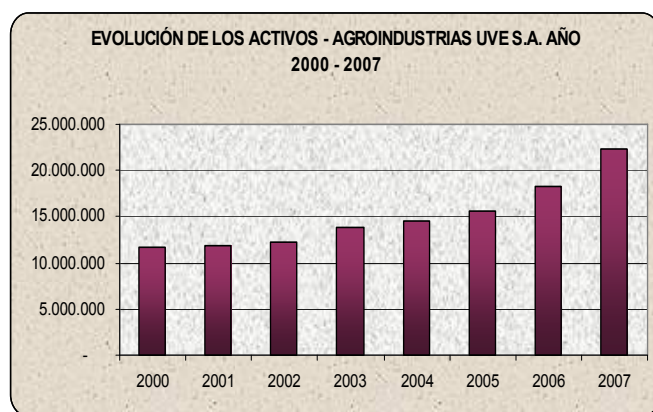
8.1. AGROINDUSTRIAS UVE S.A.

Empresa Agroindustrial del sector avícola dedicada a la producción y comercialización de pollo fresco y naturalmente inocuo. Tiene 40 años en el mercado, distribuye sus productos a través de grandes superficies, almacenes de cadena y puntos de venta propios cuenta con cerca de 350 empleados, sus granjas están ubicadas en los alrededores de Bogotá. Reconocida en el mercado como Pollos el Cacique.

DATOS BASICOS	
Nit	860065624-5
Tamaño	GRAN EMPRESA
Razon social	AGROINDUSTRIA UVE S.A.
Sigla	UVE S.A.
Objeto social	EXPLOTACION AVICOLA EN TODAS SUS FORMAS
Tipo de Sociedad	ANONIMA
Fecha de constitucion	14/04/1978
ACTIVIDAD ECONOMICA	
Actividad CIIU	CRIA ESPECIALIZADA EN AVES DE CORRAL
Codigo CIIU	A0123
INFORMACION DE CONTACTO	
Direccion	CALLE 17 B . 32-28
telefonos	3700202 - 5620616
email	uvesa@etb.net.co
ADMINISTRADORES, REPRESENTANTES	
REPRESENTANTE LEGAL	EFRAIN ULLOA VENEGAS
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	GOMEZ CADENA ALBERTO
REPRESENTANTE LEGAL 2DO. SUPLENTE	LUIS FERNANDO RODRIGUEZ NARANJO
REVISOR FISCAL	DIANA MARITZA MARTINEZ VILLANUEVA
REVISOR FISCAL SUPLENTE	HECTOR ARMANDO CADENA VILLALBA
CONTADOR	RAFAEL TELLEZ BECERRA
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	EFRAIN ULLOA VENEGAS
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	LUIS FERNANDO RODRIGUEZ NARANJO
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 3o.	JUAN ROBERT ULLOA MARTINEZ
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 4o.	ULLOA MARTINEZ MAURICIO ANTONINO
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 5o.	NORY CONSUELO ULLOA MARTINEZ
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	GOMEZ CADENA ALBERTO
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	NORY MARTINEZ DE ULLOA

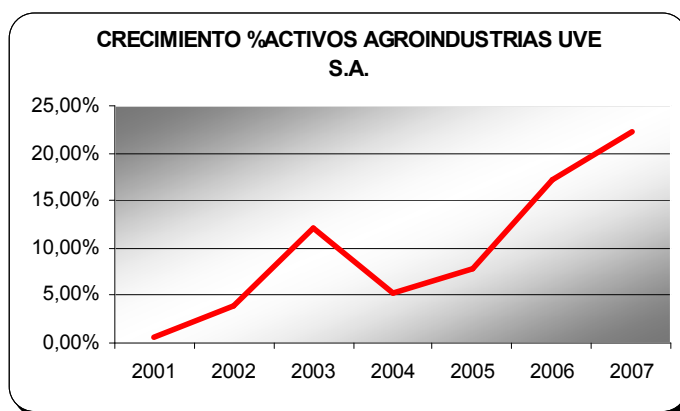
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de sociedades

Figura 25. Valor de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 26. Crecimiento de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



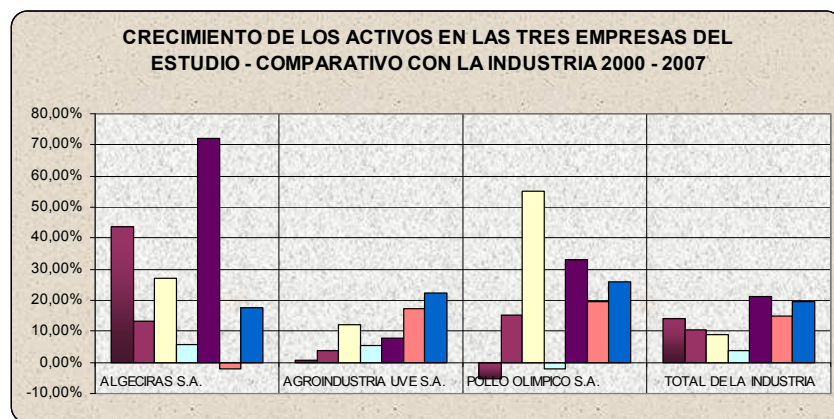
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

ACTIVOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	11.759	11.826	12.289	13.783	14.503	15.638	18.331	22.413
CRECIMIENTO		0,56%	3,92%	12,15%	5,23%	7,82%	17,22%	22,27%

El valor de los activos en Agroindustria UVE S.A. ha sido creciente en todos los años de 2000 a 2007, el período de mayor incremento en los activos se presentó en 2007 donde alcanzó un 22,27%. Observando la evolución de los activos durante estos años se puede notar como entre el

año 2000 y el 2007 prácticamente se han duplicado, evidencia de como esta empresa de familia ha planeado a largo plazo, incrementando su inversión en granjas y modernizando su estructura para mantenerse competitiva en el mercado.

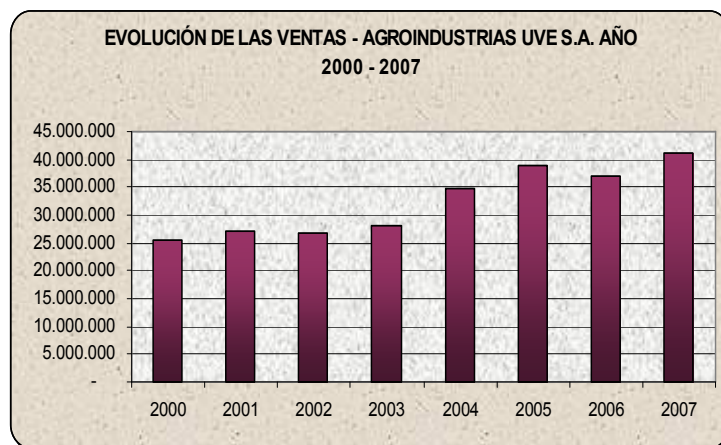
Figura 27. Crecimiento de los activos Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Agroindustria UVE S.A. ha presentado un crecimiento sostenido de sus activos, en los años 2001 y 2002 a un ritmo inferior al de la industria avícola en general; en los años siguientes el crecimiento superó el de la industria avícola. El desempeño en general durante los años analizados fue mejor que el para el universo de empresas avícolas del país.

Figura 28. Valor de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 29. Crecimiento de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



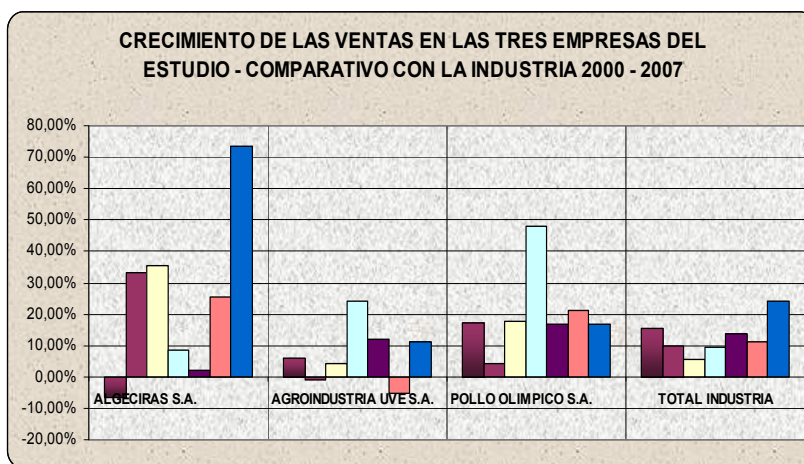
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

VENTAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	25.636	27.153	26.884	28.056	34.841	38.968	36.921	41.014
CRECIMIENTO	0	5,92%	-0,99%	4,36%	24,19%	11,84%	-5,25%	11,09%

Las ventas en Agroindustria UVE S.A. desde el año 2000 en adelante han estado por encima de \$25.000 millones de pesos, valor que con el paso de los años se ha incrementado hasta alcanzar en 2007 un valor de \$41.014 millones de pesos. Los resultados en los años 2002 y 2006 no fueron buenos

porque las ventas cayeron, en 2001 y 2003 se tuvo un desempeño aceptable y en los años 2004, 2005 y 2007 los resultados fueron muy buenos; destacándose el año 2004 en el cual las ventas crecieron un 24,19%.

Figura 30. Crecimiento de ventas Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

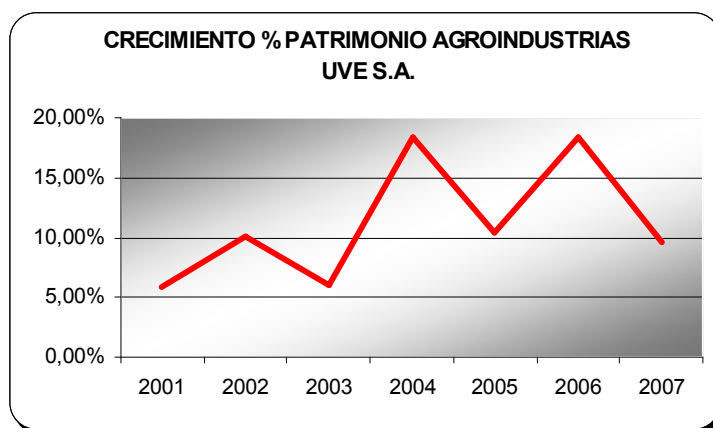
Comparando a Agroindustria UVE S.A. con el total de la industria avícola, es visible que el crecimiento de las ventas ha sido aceptable, el hecho de estar todos los años por debajo del resto de la industria es un indicador de que se ha perdido participación en el mercado en cuanto a las ventas. Solo en el año 2004 la empresa presentó un incremento muy superior al de la industria con un 24,19%, en 2005 estuvo en un nivel similar, en 2006 cae el crecimiento y en 2007 a pesar de crecer es inferior al ritmo de todo el sector avícola.

Figura 31. Valor del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 32. Crecimiento del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



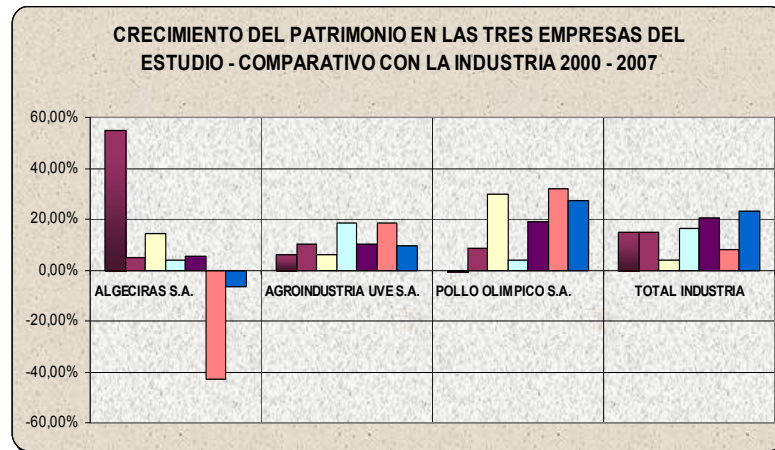
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

PATRIMONIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	6.259	6.623	7.293	7.731	9.157	10.105	11.959	13.099
CRECIMIENTO	0	5,82%	10,11%	6,01%	18,45%	10,35%	18,35%	9,53%

Entre los años de 2001 y 2007 el valor del patrimonio se ha incrementó cerca de dos veces, pasando de \$6.623 millones de pesos \$13.099 millones de pesos, esto da cuenta de cómo la empresa ha logrado fortalecer el patrimonio familiar con una adecuada administración de la empresa de

familia. El mayor crecimiento del patrimonio se presentó en 2006, año en el que fue del 18,35%.

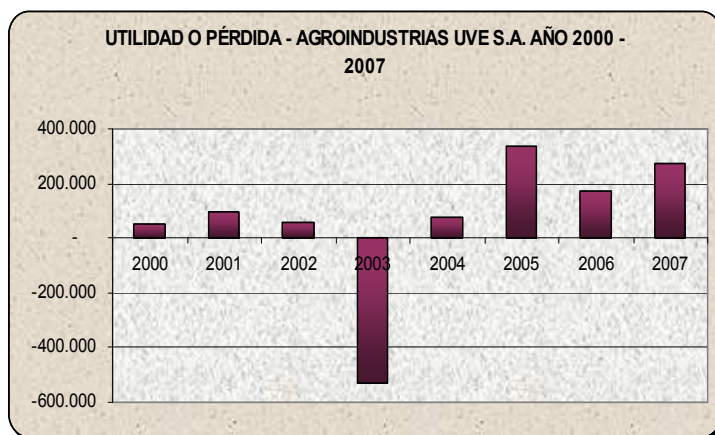
Figura 33. Crecimiento del patrimonio Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

A pesar del notable crecimiento de los activos, si se hace un comparativo con la industria avícola se encuentra que en los años 2003, 2004 y 2006 el crecimiento ha sido superior al de la industria y para los otros años ha habido crecimientos cercanos al 10% que se pueden considerar como aceptables. El año de menor crecimiento fue 2001 con un 5,82%.

Figura 34. Valor de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 35. Crecimiento de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007



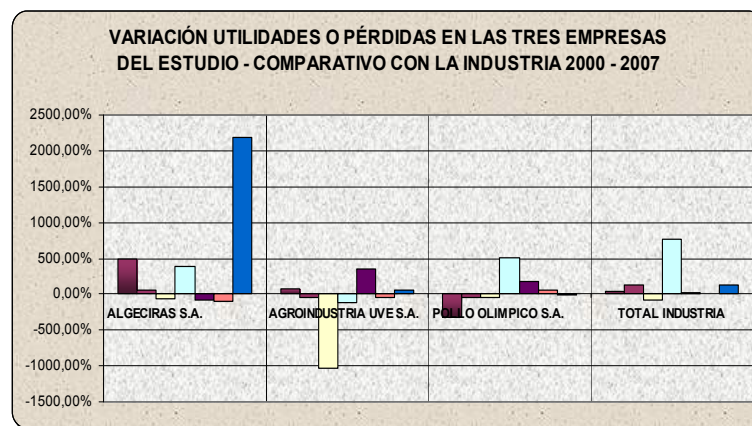
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

UTILIDAD O PÉRDIDA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	52	94	57	-533	75	338	169	276
CRECIMIENTO	0	81,30%	-39,53%	-1033,58%	-114,01%	352,38%	-49,95%	63,28%

Agroindustria UVE S.A. entre los años 2000 y 2007 ha obtenido utilidades moderadas, solo en 2003 tuvieron una gran pérdida que para el

Gerente Financiero correspondió con una situación de crisis en la economía nacional, lo cual no es del todo cierto pues en ese año 52 empresas obtuvieron utilidades, es decir, el 74% de empresas del sector avícola fueron rentables.

Figura 36. Crecimiento de utilidad o pérdida Agroindustria UVE S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades¹⁵.

La utilidad en Agroindustria UVE S.A. presentó un crecimiento destacado del 352%, mientras que la industria creció al 17,11%, en contraste en 2003 las pérdidas de esta empresa dieron como resultado un decrecimiento de las utilidades del – 1033% mientras que la industria decreció en – 82,49%.

8.1.1. Entrevistas Directivos Agroindustria UVE S.A.

ACTA 01.

Siendo las 10:00 AM del día 23 de septiembre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía AGROINDUSTRIA UVE S.A. ubicada en la ciudad de Bogota en la calle 17 # 32- 28, el señor Efraín Ulloa Venegas,

¹⁵ Para la interpretación de la gráfica es necesario tener en cuenta que el crecimiento de Algeciras en 2007 se redujo deliberadamente en un dígito para permitir que el lector pueda interpretar las tendencias sin la distorsión que genera el crecimiento excepcional en ventas que tuvo la empresa avícola en ese año.

Presidente, fundador y propietario de Agroindustria UVE y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Salle, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. La entrevista finalizó a las 11:25 PM, y se realizó sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido, el Dr. Ulloa respondió:

1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización Agroindustria en el año 68?

Las circunstancias del momento que fueron favorables, empecé como avicultor en el año 68, criando 100 pollos, después tuve 2000 pollos y ya era un avicultor grande para la época. Pero siempre he tenido el propósito de la estabilidad mas que el crecimiento.

2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización Agroindustria UVE en términos de recursos financieros o fabriles?

Para mi es muy grato recordar que cuando yo empecé a criar los pollos mi primer galponero fue mi esposa, porque estábamos criando 100 pollos en un sitio que adaptamos como galpón en ese momento fue definitivo el apoyo de mi esposa sobre todo en la parte de recursos financieros, el manejo de los mismos, adicional a est las circunstancias fueron favorables para empezar con 100 y luego lograr subir hasta tener 2000.

3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?

Para el negocio no genera inconvenientes, por el contrario es muy contributivo, de echo el crecimiento fuerte que ha tenido UVE fue cuando mi esposa era la tesorera.

4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización Agroindustria?

En UVE manejamos el concepto de cobertura, donde toda la organización esta dividida en unidades estratégicas de negocio, están tienen tareas, las tareas actividades y las actividades responsables, yo manejo la base de la pirámide, haciendo que esta produzca el resultado esperado.

5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización Agroindustria UVE?

Este año ha sido terrible hace dos años ganamos buena plata este año la estamos perdiendo. Ahora como en el pasado he tenido problemas económicos pero nunca he sido torpe, los he manejado bien y jamás he tenido crisis económica.

6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?

Yo pienso que la calidad. Lucho bastante por la calidad y el costo.

7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización Agroindustria UVE?

La debilidad en general esta en conseguir la materia prima para la alimentación de los pollos debido a que hay que traerla de Estados Unidos. Nos afecta bastante la fluctuación del dólar, pero esto es una debilidad para todas las empresas del sector.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

Quejas varias, reclamos relativamente ninguno, bueno un reclamo es algo que trasciende, como reclamo yo diría que ninguno, quejas si claro, además me encanta escucharlas porque de lo contrario como mejoramos, por lo general estas quejas son sobre las entregas de pedido y precio.

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

Ante todo con atención, cualquier queja la atendemos, hay una política en la empresa que no debemos dejarnos coger ventaja de lo que nos pueda hacer daño.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?

Me superan en volumen de producto y en precio.

11. ¿Cómo implementa Agroindustria UVE los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Esta implementada con el ASA, y aunque no estamos certificados en ISO, tenemos claros los procesos y procedimientos propios del negocio.

12. ¿La compañía Agroindustria UVE poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No estamos certificados. Porque no hemos logrado tener toda la documentación al día, no somos constantes en este tema.

13. ¿La empresa Agroindustria UVE desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si claro, procesos con el agua, suelos, aire, ruido etc. Tenemos que ser buenos vecinos.

14. ¿La compañía Agroindustria UVE posee actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, pero también la tenemos cubierta a través del ASA, siempre nos ha hecho falta.

La teoría es lo de menos el problema es la practica en los intentos que hemos hecho no hemos logrado que la gente cumpla las reglas, empezando por uno.

15. ¿Actualmente la compañía Agroindustria UVE posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, porque no somos competitivos.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

La calidad y el servicio.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Automatización, porque el mayor problema es la mano de obra, no solamente por los entrenamientos si no también por la constancia, entre menos gente tengas mas educada la tienes, así de sencillo, es triste pero es así.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Si, inclusive tenemos un test particular de mi gusto, yo soy aficionado a estos procesos de selección y en general a los Recursos Humanos.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

Es un proceso normal sin embargo no deja de ser un dolor de cabeza yo tuve mucha gente familiar, porque aquí a primado la familia pero hoy en día tratamos no contratar familiares, simplemente dejar los que están.

20. ¿Cómo desarrolla Agroindustria UVE los procesos de innovación en sus líneas de productos o servicios?

En la cobertura tengo un capitulo que se llama iniciativas estratégicas con muy escasas y casi nulas participaciones, no obstante en los comités trato de manejar el tema.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización Agroindustria UVE en el mercado local?

La superproducción, acompañada del poder adquisitivo, es aterrador que uno de los productos mas difíciles hoy de vender sea la pechuga del pollo, cuando antes era la que mas se consumía, y la razón es el precio,

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización Agroindustria UVE frente al mercado global?

La mayor amenaza es el posicionamiento en el mercado porque hoy el valor que mas percibe la gente es el precio y si uno quiere diferenciarse un poquito con la presentación, con la cosas que generan calidad y que generan servicio son costosas y significa aumentar precio y eso amenaza las ventas.

23. ¿Cuál es la posición de adopta Agroindustria UVE frente al TLC¹⁶?

Me gustan los cambios y pienso que uno no decide allí, es mejor ponerle voluntad y enfrentarlo. Las condiciones no son favorables, pero como todo tiene cara y sello.

24. ¿En estos momentos la Compañía Agroindustria UVE tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

No precisamente, simplemente estamos en alerta.

25. ¿La empresa percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Las dos cosas, si somos capaces de manejar la amenaza seriamos fuertes.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Si, permanentemente estamos en actualización.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Mediante un buen trato, reconocimiento en publico y capacitación.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa Agroindustria UVE sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué).

- La Calidad en sus procesos de fabricación X
- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano _____
- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

¹⁶ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

Yo creo que la calidad, innovación cero que innova uno con el pollo.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Agroindustria UVE para generar nuevos clientes?

Estamos analizando la situación económica, para dar unas presentaciones mas cómodas, pero que sin bien es cierto no son baratas si son cómodas,... por el volumen, lo ultimo que estamos tratando de hacer es producir cosas cómodas en precio y en volumen.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Agroindustria UVE para retener a sus clientes?

Imposible, Porque el dominante es el costo, para poder dar el mejor precio. Y nuestro precio es mas elevado, ocasionando deserción de clientes.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias o recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

Que crean mucho en si mismos, y que si se equivocan le den gracias a dios, porque una equivocación no es otra cosa que una voz de alerta para que mejore su concentración y sus propósitos, buscando mejores alternativas

ACTA 02.

Siendo las 11:29 AM del día 23 de septiembre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía AGROINDUSTRIA UVE S.A. ubicada en la ciudad de Bogotá en la calle 17 # 32- 28, el señor Luís Fernando Rodríguez Naranjo, Director Ejecutivo y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Salle, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. la entrevista finalizo a las 12:25 PM, y se realizo sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido, el Dr. Rodríguez respondió:

- 1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización Agroindustria UVE (pro favor citar el año de fundación.)**

Fue una oportunidad de negocio que tuvo Efraín en su momento, aprovechando los conocimientos que el tenía en este campo.

- 2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización Agroindustria UVE en términos de recursos financieros y fabriles?**

N/A

- 3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?**

Ha generado más ventajas que desventajas, debido al compromiso que hay o que se da al ser una familia y el estar involucrados todos en el cuento.

- 4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización Agroindustria UVE?**

El tema de la cultura corporativa hay un claro énfasis hacia la gestión humana, nosotros somos una empresa que creemos en que el éxito o el fracaso de la compañía esta en la gente.

- 5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/ crisis que ha afrontado la organización Agroindustria UVE?**

Uno no podría hablar de un momento si no de varios momentos, esto es una organización de casi cuarenta años de existencia hemos pasado por momentos muy buenos pero hemos pasado por momentos muy difíciles, no podemos hablar de un momento digamos que los momentos difíciles han sido aquellos en los que el mercado se ha apretado muchísimo

- 6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?**

La gente, yo creo que la fortaleza mas importante es la gente y el conocimiento del oficio dentro de esa fortaleza el echo de tener el fundador todavía al frente de la organización es una fortaleza muy grande porque el mantiene la unidad y el direccionamiento que le ha dado éxito durante 40

anos y ahí tenemos entonces la gran fortaleza del conocimiento de cómo se maneja la industria avícola

7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización Agroindustria UVE?

En ocasiones la deshonestidad de la gente y la otra es que vivimos de materia primas importadas eso significa que el mercado mundial nos golpea muy duro.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

El cumplimiento de los pedidos en tiempo modo y lugar

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

La hemos manejado con estrategias 1 siendo lo mas cumplidos posible, en la medida, para eso recurrimos a muchas estrategias.2 haciendo un esfuerzo muy grande por cumplirle en tiempo que eso si depende de nosotrospo y 3 le hemos apostado mucho a la calidad de nuestro producto, que es con lo que sustituimos el problema de la cantidad.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede supera?

Ellos nos pueden estar superando en 2 aspectos básicos 1, han hecho un avance tecnológico que nosotros no hemos hecho, que es marinar el pollo inyectándole una salmuera para que el pollo crezca, la otra ventaja es la ubicación de ciertos nichos a nivel nacional hay empresas que se han ido consolidando mas rápido que nosotros.

11. ¿Cómo implementa Agroindustria UVE los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Cada proceso tiene unos estándares de calidad, entonces lo que nosotros hacemos es que buscamos cuales son los estándares de calidad en cada una de las partes del proceso nosotros somos una empresa integrada y en cada una de esas empresas buscamos estándares de calidad, con instrucción a la gente, con lo que llamamos la cobertura que es que cada puesto de trabajo sepa que es lo que tiene que hacer y como lo tiene que hacer para lograr un estándar de calidad determinado.

12. ¿La compañía Agroindustria UVE poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No hemos estado trabajando en ese tema en la 9000-9001 y en eso estamos avanzando, le hemos dado mucho mas énfasis al tema de ASA.

13. ¿La empresa Agroindustria UVE desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si, muchos nosotros sabemos que somos una empresa dentro de un sector con impactos ambientales negativos entonces nos protegemos mucho de cuidar el medio ambiente, las aguas, el aire, el suelo tenemos unas grandes plantas de tratamiento de agua entre otras cosas por norma

14. ¿La compañía Agroindustria UVE poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, tampoco estamos en esos temas.

15. ¿Actualmente la compañía Agroindustria UVE posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, ninguno. Por costos, Colombia no es un país competitivo en pollo a nivel internacional por los costos, los países exportadores de pollo son aquellos países que han asegurado su materia prima fundamentalmente maíz como Brasil, estados unidos pero Colombia no porque no ha logrado asegurar su parte agrícola

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

La calidad, los clientes valoran fundamentalmente nuestra calidad, y eso lo hemos ido complementando con el servicio. Nosotros tenemos un pollo que tiene un color cacique, un color rosa pálido que tu casi no lo encuentras en el mercado te vas a todas parte y el pollo es blanco, el nuestro es rosa pálido y tiene un sabor distinto, y el cliente no lo dice.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Yo no diría que a los productos, ósea el producto como tal creo que hemos logrado una posición bien interesante, yo si creo que nos hace falta desarrollar nuevos productos o en mejorar algunos aspectos del trabajo que venimos haciendo por decirte algo el marinado un gran interrogante.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Si tenemos unos mecanismos de selección pero hemos descubierto que para llegar a donde queremos casi que nos toca formar a nosotros mismos el talento.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

Intentamos que eso no se de, hemos buscado la forma de no tener, de no vincular familiares muy cercanos pero uno empieza a descubrir que eso se vuelve muy difícil sobretodo en una empresa de familia.

20. ¿Cómo desarrolla Agroindustria UVE los procesos de innovación en sus líneas de productos y servicios?

Cada una de las líneas tiene unos responsables y esos responsables tienen la obligación de hacer mejoramiento continuo

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización Agroindustria UVE en el mercado local?

El TLC, cambia el mercado local radicalmente, la segunda es las materias primas por posible escases.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización Agroindustria UVE frente al mercado global?

N/A

23. ¿Cuál es la posición de adopta Agroindustria UVE frente al TLC¹⁷.?

¹⁷ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

Creemos que es una ventaja y una amenaza creemos que lo mejor es afrontarlo.

24. ¿En estos momentos la Compañía Agroindustria UVE tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

Si, lo venimos trabajando en costos y tecnología, tenemos desventaja ya que Colombia no ha desarrollado muy bien su agricultura

25. ¿La empresa Agroindustria UVE percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Es una oportunidad que tenemos.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Si permanente y muy fuerte tanto en lo técnico, como en la cultura UVE para tener la gente como aliado estratégico.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Generándole un compromiso, diciéndole a la gente que aquí va a ser parte de la familia, que sienta que es reconocido que puede salir adelante ascender. Etc.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa agroindustria UVE sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué)

- La Calidad en sus procesos de fabricación _____
- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano X
- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

las capacidades del recurso humano es lo que mas ha contribuido.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Agroindustria UVE para generar nuevos clientes?

Conservando primero que todo los clientes, la idea es ir ampliado mediante zonificaciones, con base en calidad y servicio.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Agroindustria UVE para retener a sus clientes?

El cumplimiento, calidad de producto y calidad de servicio.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias y recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

Tener 3 cosas espíritu emprendedor, ganas de crear la empresa, conocer el oficio todo esto acompañado de mucha constancia.

ACTA 03.

Siendo las 2:00 PM del día 23 de septiembre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía AGROINDUSTRIAS UVE S.A. ubicada en la ciudad de Bogotá en la calle 17 # 32- 28, el señor Juan Robert Ulloa, Gerente Administrativo y Financiero y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Sallé, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. la entrevista finalizo a las 3:00 PM, y se realizo sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido, el Dr. Juan Robert Ulloa respondió:

1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización AGROINDUSTRIAS UVE (pro favor citar el año de fundación.)

Fue una oportunidad de negocio que tuvo mi papa”

2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización AGROINDUSTRIAS UVE en términos de recursos financieros y fabriles?

N/A

3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?

Ha generado desventajas por que trabajar con los hermanos en la oficina es muy complicado, adicional se sigue manejando el mismo direccionamiento desde hace 40 anos.

4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización AGROINDUSTRIAS UVE?

La caracteriza el direccionamiento que ha sido el mismo durante 40 anos, lo que lleva fundada.

5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización AGROINDUSTRIAS UVE?

La mayor dificultad que tuvo la empresa fue en el año 2003 por factores de la economía colombiana.

6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?

La calidad de nuestros productos y la integración vertical.

7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización AGROINDUSTRIAS UVE?

Tamaño en cuanto a capacidad instalada.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

La entrega de pedidos es como la queja más relevante.

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

Tratando de ser puntuales en la entrega.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede supera?

En que ellos tienen mayor volumen que nosotros.

11. ¿Cómo implementa AGROINDUSTRIAS UVE los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Se implementan con buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de producción.

12. ¿La compañía AGROINDUSTRIAS UVE poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, no tenemos aun.

13. ¿La empresa AGROINDUSTRIAS UVE desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si, en el tema de olores y las aguas residuales, tenemos unas plantas de tratamiento, la ley nos exige unos niveles de vertimientos que también se cumplen.

14. ¿La compañía AGROINDUSTRIAS UVE poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, tampoco.

15. ¿Actualmente la compañía AGROINDUSTRIAS UVE posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, ninguno.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

Nosotros tenemos una característica que es la calidad de sacrificio que es diferente a la de la competencia, que se ven en la vida útil del producto, en esto nos caracterizamos.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Tener mayor valor agregado y llegar directamente al consumidor final.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Nosotros manejamos el tema de cobertura, que es un puesto de trabajo y con base en esto buscamos a la persona y se confirma con una entrevista.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

Nosotros no estamos contratando familiares, los que están, están mas de ahí no.

20. ¿Cómo desarrolla AGROINDUSTRIAS UVE los procesos de innovación en sus líneas de productos y servicios?

Tenemos un departamento de planeación y desarrollo, encargado de revisar alternativas y oportunidades de negocio.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización AGROINDUSTRIAS UVE en el mercado local?

La inflación.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización AGROINDUSTRIAS UVE frente al mercado global?

El tamaño y los volúmenes.

23. ¿Cuál es la posición de adopta AGROINDUSTRIAS UVE frente al TLC¹⁸.?

No le veo problemas siempre y cuando no haya trampas.

24. ¿En estos momentos la Compañía AGROINDUSTRIAS UVE tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

¹⁸ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

Si, mejoras en el manejo de productos y en el portafolio.

25. ¿La empresa AGROINDUSTRIAS UVE percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Las dos cosas, amenaza por las importaciones y oportunidad por la baja de materias primas.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Si, capacitaciones sobre temas específicos.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Hacemos reuniones y en mi tema personal trabajo mucho las metas.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa AGROINDUSTRIAS UVE sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué)

- La Calidad en sus procesos de fabricación _____X_____
- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano _____X_____
- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

Yo manejaría dos calidad y talento humano

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente AGROINDUSTRIAS UVE para generar nuevos clientes?

Estamos en proceso de que haya fidelidad de los que ya tenemos.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente AGROINDUSTRIAS UVE para retener a sus clientes?

Mediante calidad y cumplimiento.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias y recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

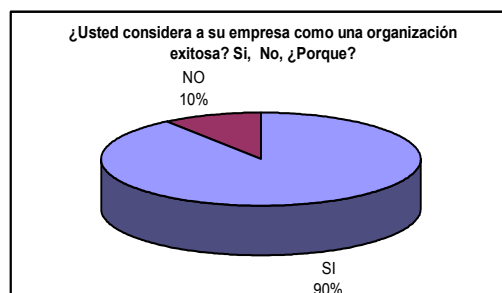
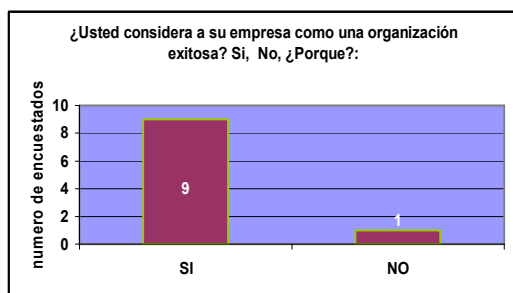
Corazón, ganas y buen enfoque.

8.1.2. Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Agroindustria UVE S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS DE AGROINDUSTRIA UVE S.A.	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA AGROINDUSTRIA UVE</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>SEPTIEMBRE 23 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: <u>CONOCER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>	
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>8 (OCHO)</u>

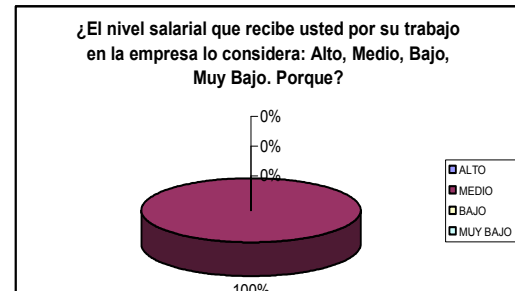
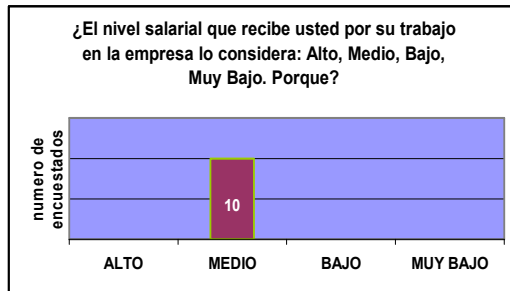
1. ¿Usted considera a su empresa como una organización exitosa?

Del total encuestado el 90% (9) afirma que la organización es exitosa, debido su sostenibilidad en el tiempo, está dirigida con filosofía propia, su trayectoria, experiencia y honestidad, por su adecuada gestión humana. El 10% (1) considera que no debido a que se manejan costos muy altos.



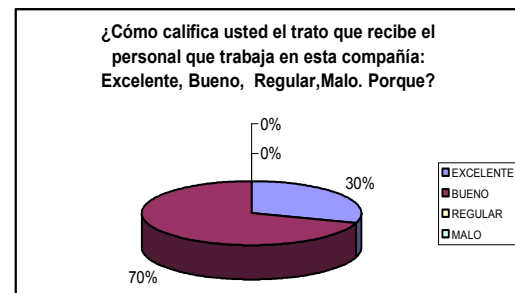
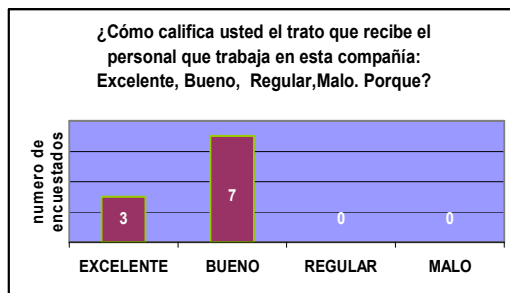
2. El nivel salarial que recibe usted por su trabajo en la empresa lo considera.

El 100% (10) de los encuestados considera que el nivel salarial es medio, porque va de acuerdo con el cargo, por el nivel en la organización y el perfil, lo consideran algunos como normal, también expresan que en algunos casos su nivel salarial depende de los resultados logrados.



3. Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía.

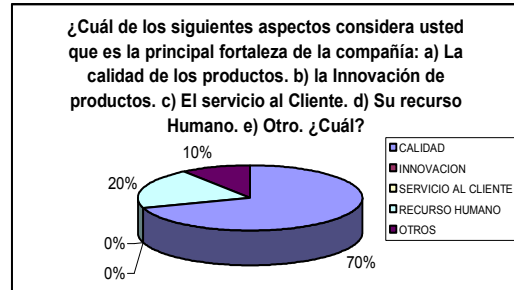
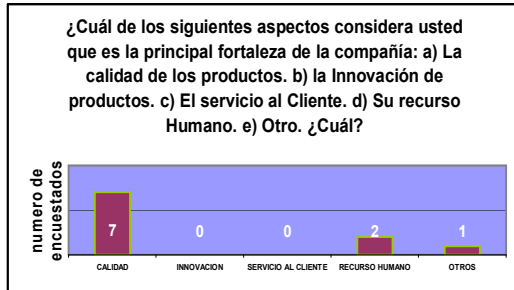
El 70% (7) de los encuestados afirma que el trato es bueno, y el 30% (3) lo considera excelente, concluyendo que esto se debe a las oportunidades de ascenso que dan los directivos. Aquellos que mencionaron que el trato es excelente, expresaron que se les trata como personas antes que empleados. De aquellos que opinaron que es bueno, justifican que la oportunidad que les dan de trabajar en la empresa es buena.



4. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es la principal fortaleza de la compañía?

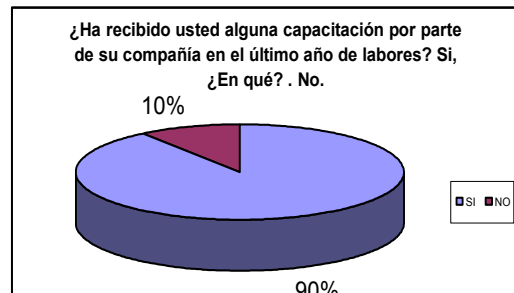
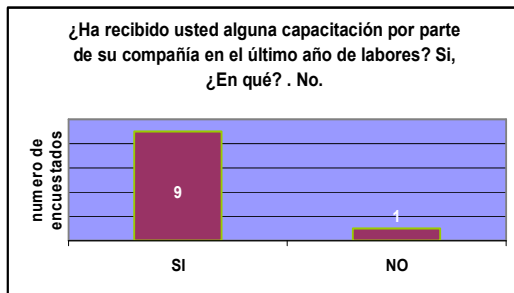
El 70% (7) de los entrevistados afirma que la principal fortaleza de la compañía esta en la calidad, el 20% (2) afirma que el recurso humano es la

principal fortaleza y tan solo el 10% (1) dice que otros factores como la cultura organizacional son la mayor fortaleza de la compañía.



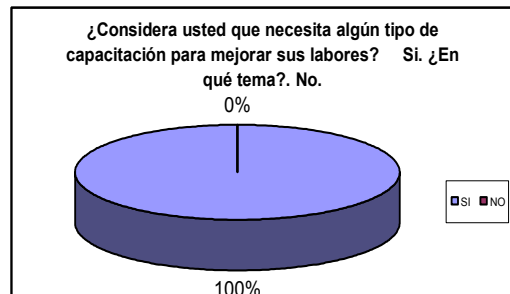
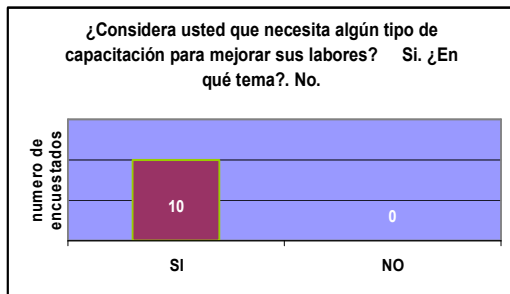
5. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de su compañía en el último año de labores?

El 90% (9) de los encuestados dice o afirma haber recibido capacitación teniendo en cuenta las labores en que se desempeña, y tan solo el 10% (1) afirma no haber recibido alguna capacitación. Entre las capacitaciones se mencionan sistemas, norma ISO, negociación, retención en la fuente, cursos de actualización, todo esto enfocado a incrementar las fortalezas del recurso humano en sus puestos de trabajo para el mejoramiento de la empresa, buscando mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.



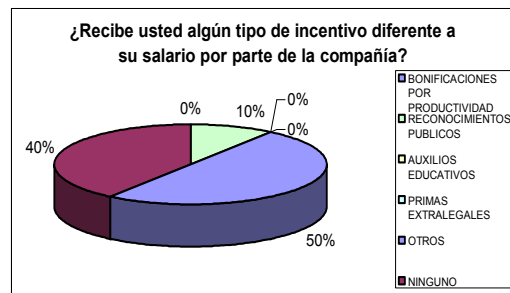
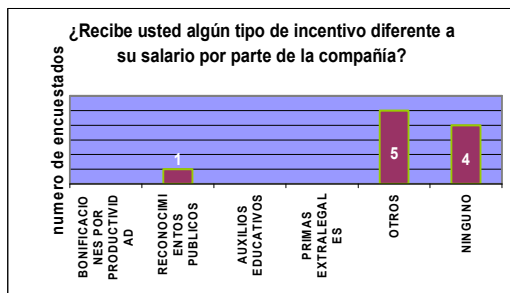
6. ¿Considera usted que necesita algún tipo de capacitación para mejorar sus labores?

El 90% (9) de los entrevistados considera que necesita algún tipo de capacitación y todos concuerdan en que debe ser actualización en las labores que desempeñan. A los empleados les interesaría recibir capacitación en costos, servicio al cliente, sistemas, gestión ambiental, gestión comercial, el 10% (1) restante manifiesta no requerir capacitación para mejorar sus labores.



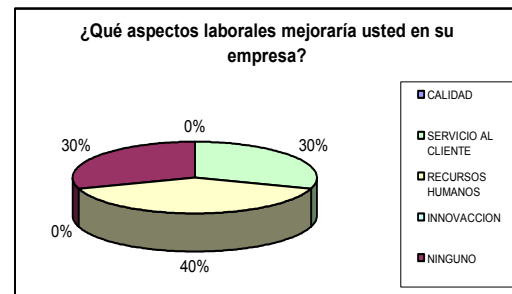
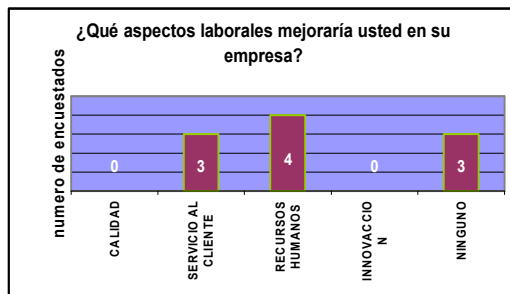
7. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía:

El 10% (1) de los encuestados afirma tener incentivos relacionados con el reconocimiento público, el 40% (4) dice no tener ningún tipo de incentivo por parte de la organización, sin embargo el 50% (5) afirma tener incentivos diferentes como lo son bonificaciones y cursos.



8. ¿Qué aspectos laborales mejoraría usted en su empresa?

Para esta pregunta estuvieron de acuerdo en que la empresa debe mejorar en servicio al cliente 30% (3), recursos humanos y capacitación 40% (4) y en ningún aspecto 30% (3).

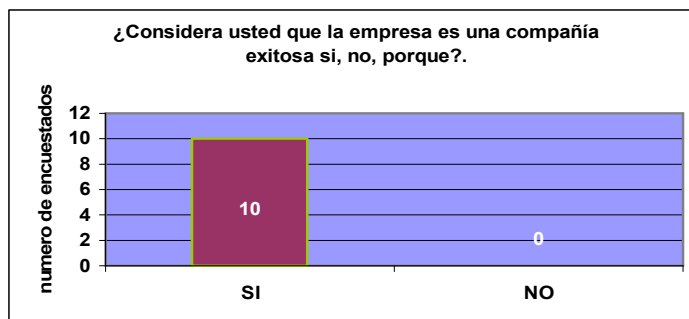


8.1.3 Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Agroindustria UVE S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DE AGROINDUSTRIA UVE S.A.	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA AGROINDUSTRIA UVE</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>OCTUBRE 04 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA:	<u>CONOCER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS CLIENTES ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>5 (CINCO)</u>

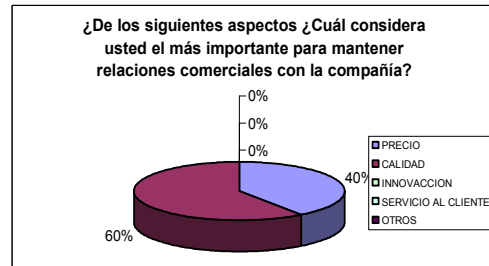
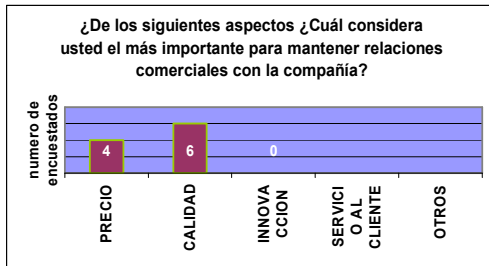
1. ¿Considera usted que la empresa es una compañía exitosa?

El 90% (9) de los encuestados manifiesta que Agroindustrias UVE es una compañía exitosa debido a su calidad y el 10% (1) considera que el éxito de la empresa es generado por el servicio al cliente.



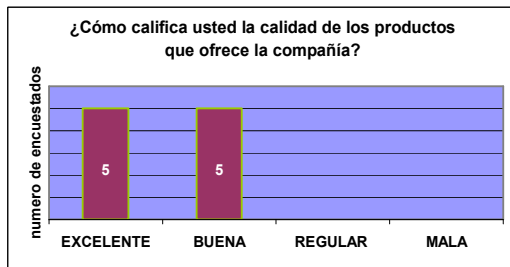
2. ¿De los siguientes aspectos cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

Del total de encuestados el 60% (6) afirma que el aspecto mas importante para mantener relaciones comerciales con Agroindustrias UVE S.A. es la calidad, y el 40% (4) opina que el precio el aspecto mas importante.



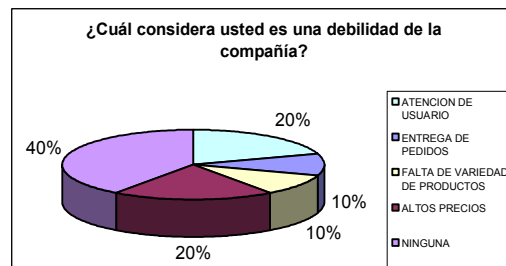
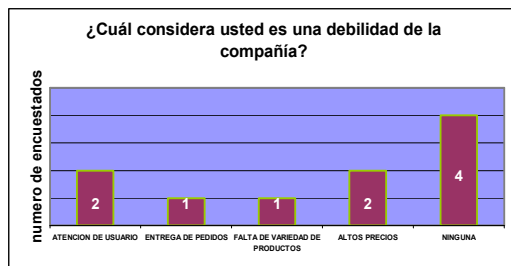
3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?

El 50% (5) de los encuestados opina que la calidad del producto de Agroindustrias UVE. S.A. es buena, porque el pollo presenta un buen sabor y esta en óptimas condiciones higiénicas, el 50% (5) afirma que la calidad es excelente debido a que tiene el mejor sabor, el producto es fresco y limpio, y los establecimientos propios en donde comercializan el producto son muy aseados.



4. ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?

El 10% (1) de los encuestados no respondió la pregunta, el 40% (4) respondió que no reconocía debilidades de la compañía, el 20% (2) expresó que los precios son altos, el 10% (1) expreso sentirse insatisfecho con la entrega de pedidos y el 20% (2) consideró la atención al usuario como una debilidad.



5. ¿Por favor de una sugerencia o/y recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

Los clientes le sugieren a la empresa Agroindustria UVE S.A., 20% (2) mejorar el servicio al cliente y hacerlo más personalizado, 20% (2) piden que se manejen precios más accesibles, 10% (1) sugiere la realización de promociones, 10% (1) sugiere la realización de publicidad en televisión, 10% (1) sugiere locales más grandes y el 20% restante no hace sugerencias porque considera que todo está bien.

8.1.4. Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Agroindustria UVE S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.

- Para los empleados encuestados en Agroindustria UVE S.A. la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la empresa es la calidad con un 70%, seguido del talento humano con 20%, la cultura organizacional con el 10% y el servicio al cliente no es tenido en cuenta por los empleados.
- Para los clientes de Agroindustria UVE S.A. encuestados, la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la organización es la calidad con el 60%, el servicio al cliente a pesar de que es identificado por el 10% como un factor de éxito, no es determinante para mantener relaciones comerciales con la compañía. Innovación y talento humano no fueron mencionadas dentro de las prácticas de gestión que hacen que los clientes les compren sus productos. Por otra parte para el 40% de los clientes un segundo factor que influye en su voluntad de adquirir los productos en esta empresa es el precio.

- Para los directivos de la compañía Agroindustria UVE S.A. la práctica de gestión más destacada es la calidad, seguida del talento humano, servicio al cliente y por último la innovación. También consideran que para la empresa ha sido una ventaja ser empresa de familia porque genera un mayor compromiso y total sentido de pertenencia.

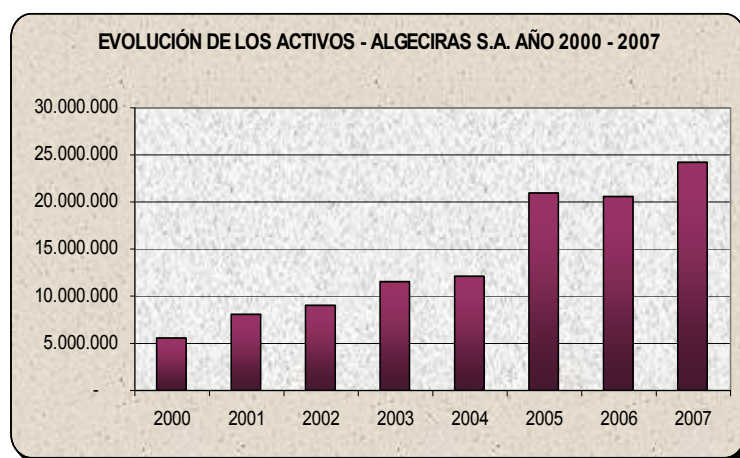
8.2. ALGECIRAS S.A.

Algeciras S.A., Empresa Productora y Comercializadora de Huevos en toda la Sabana de Bogotá, tiene 37 años en el mercado, distribuye su producto a través de Vendedores T&T, Industrias, Cadenas y Puntos de Venta. Posee Seis Granjas de Producción y una de Levante, cuenta con más de 150 empleados.

DATOS BASICOS	
Nit	860023363-8
Tamaño	GRAN EMPRESA
Razon social	ALGECIRAS S.A.
Sigla	ALGECIRAS
Objeto social	EXPLOTACION DE TODAS LAS FORMAS DE LA INDUSTRIA AVICOLA, EL MANEJO, DISTRIBUCION Y VENTA DE SUS PRODUCTOS.
Tipo de Sociedad	ANONIMA
Fecha de constitucion	28/06/1968
ACTIVIDAD ECONOMICA	
Actividad CIU	CRIA ESPECIALIZADA EN AVES DE CORRAL
Codigo CIU	A0123
INFORMACION DE CONTACTO	
Direccion	AUTOP. MEDELLIN KM 2 PARQUE AGROINDUSTRIAL
telefonos	8767111
email	adelapava@algeciras.com.co
ADMINISTRADORES, REPRESENTANTES	
REPRESENTANTE LEGAL	ALBERTO DE LA PAVA GUEVARA
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	GUEVARA DE DE LA PAVA SYLVIA
REVISOR FISCAL	DELIO VILLAMIL FLORIAN
REVISOR FISCAL SUPLENTE	RESTREPO SABOGAL OSCAR FRANCISCO
CONTADOR	CARLOS EDUARDO PAEZ RUBIO
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	GUEVARA DE DE LA PAVA SYLVIA
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	ALBERTO DE LA PAVA GUEVARA
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 3o.	EDUARDOLOPEZ OBREGON
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	DE LA PAVA GUEVARA OSCAR
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	DE LA PAVA GUEVARA MARIA CLAUDIA

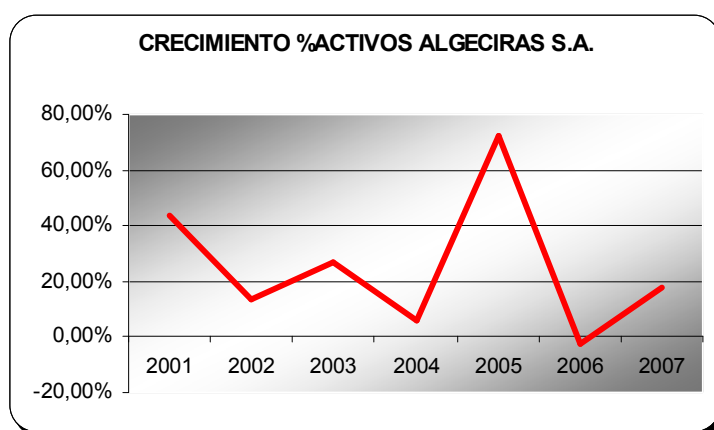
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de sociedades

Figura 37. Valor de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 38. Crecimiento de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007

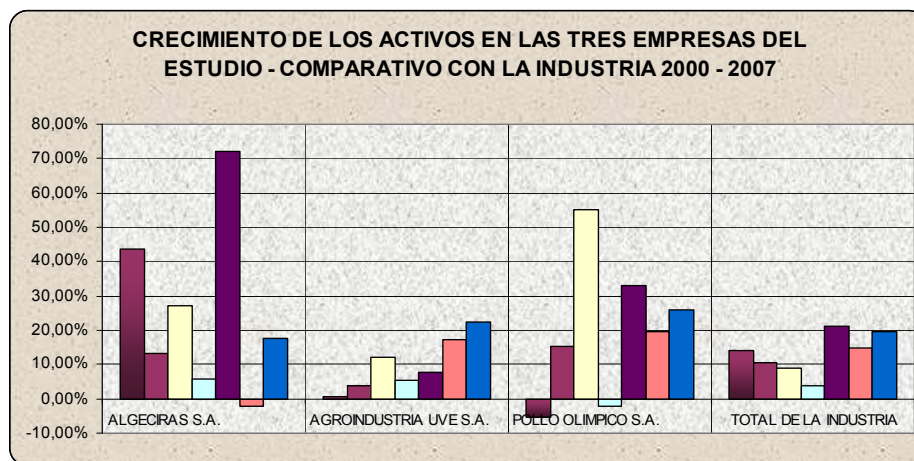


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

ACTIVOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	5.564	8.000	9.079	11.542	12.202	20.987	20.525	24.182
CRECIMIENTO		43,80%	13,48%	27,13%	5,72%	71,99%	-2,20%	17,81%

En Algeciras S.A. los activos presentaron un incremento del 334% entre el año 2000 y el 2007, el año de mayor crecimiento fue 2005 con 71,99%. Esta empresa de acuerdo con información suministrada por el Gerente General se ha decidido en la última década a tecnificar sus granjas, su sistema de clasificación de huevo y a adquirir nuevos camiones para su proceso de distribución.

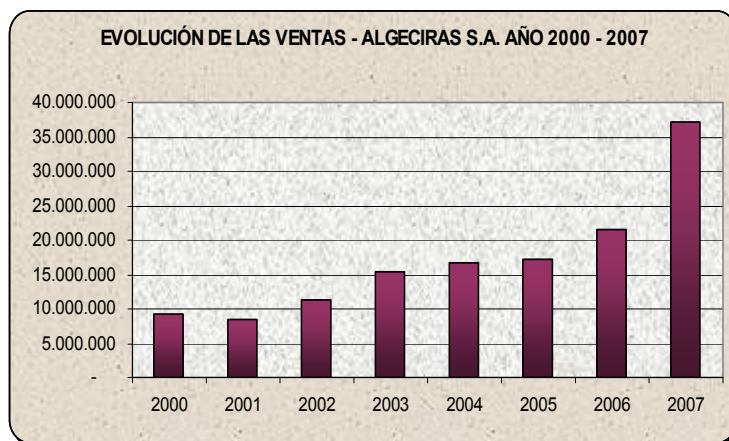
Figura 39. Crecimiento de los activos Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

El crecimiento de los activos en Algeciras S.A. ha sido ampliamente superior al del sector entre los años 2000 y 2005, los dos últimos años analizados es inferior pero demuestra el gran esfuerzo que ha hecho esta empresa por invertir en activos productivos y mejorar su tecnología con una visión de largo plazo y enfocada a ser más competitiva.

Figura 40. Valor de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 41. Crecimiento de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007

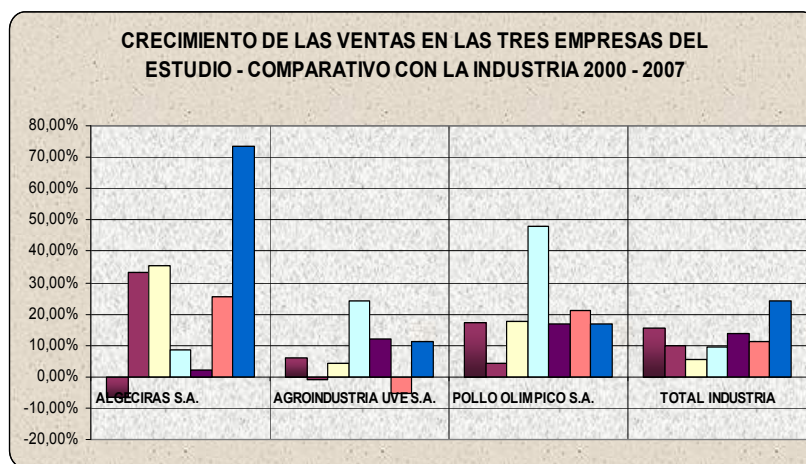


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

VENTAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	9.137	8.548	11.396	15.419	16.768	17.145	21.478	37.272
CRECIMIENTO		-6,45%	33,31%	35,31%	8,75%	2,25%	25,27%	73,54%

El crecimiento en ventas de Algeciras S.A. entre el año 2000 y 2007 fue del 307%, con ello se puede inferir que los esfuerzos que ha hecho la empresa por ser más competitiva han dado resultado y les han permitido incrementar su participación en el mercado al lograr continuamente mayores crecimientos en ventas que el resto de la industria.

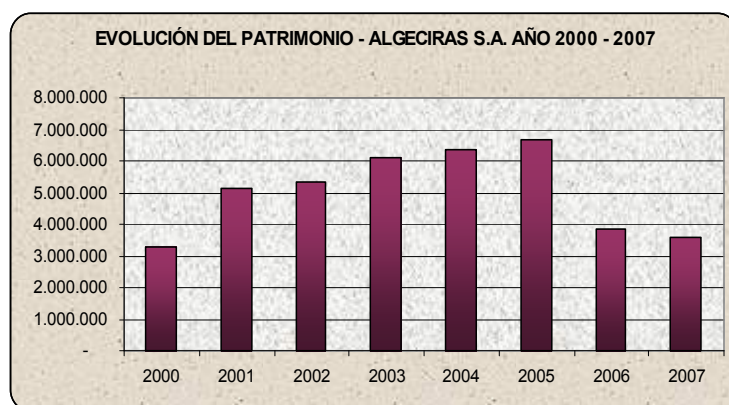
Figura 42. Crecimiento de ventas Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

En cuatro de los años analizados Algeciras S.A. creció por encima de la industria avícola, en esos mismos años los crecimientos fueron superiores al 25% destacándose el año 2007 con un crecimiento del 73,54%. Ese crecimiento tiene relación con el trabajo que ha adelantado la empresa para incrementar su productividad a través de la tecnología y su capacidad de llegar a sitios donde otros distribuidores no llegan gracias a la adquisición de nuevos medios de transporte para su producto.

Figura 43. Valor del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 44. Crecimiento del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007

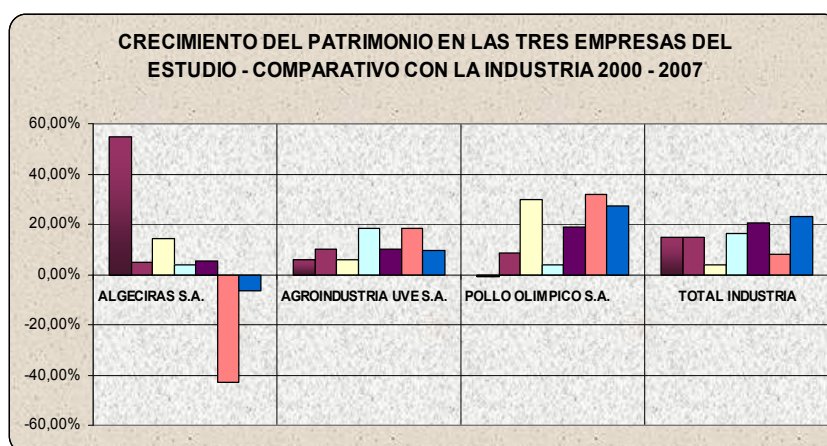


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

PATRIMONIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	3.300	5.106	5.346	6.097	6.335	6.687	3.826	3.586
CRECIMIENTO	0	54,70%	4,70%	14,04%	3,91%	5,57%	-42,79%	-6,26%

Esta empresa presentó un crecimiento constante de su patrimonio entre los años 2000 y 2005, en 5 años duplicó el valor de su patrimonio y posteriormente por decisiones de inversión se disminuyó en un -42,79% en 2006. El año con mayor crecimiento del patrimonio fue 2001 con 54,70%.

Figura 45. Crecimiento del patrimonio Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Algeciras S.A. incrementó su patrimonio en el año 2001 en 54,70% mientras que la industria lo hizo apenas al 15%. Entre los años 2004 y 2007 el patrimonio creció en proporciones muy bajas cercanas al 4% y 6%, para luego presentar un fuerte decrecimiento motivado por grandes inversiones que decidió realizar la empresa con una visión a futuro para ser más competitiva en el negocio del huevo.

Figura 46. Valor de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

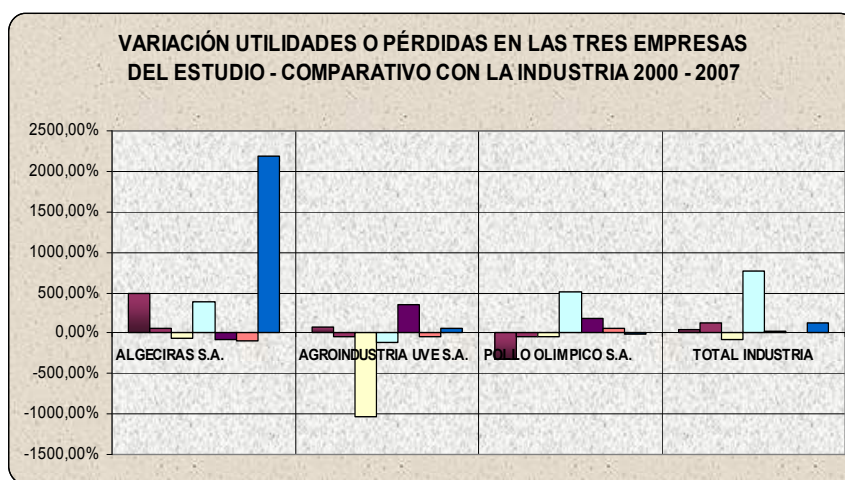
Figura 47. Crecimiento de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Las utilidades de Algeciras S.A. en el año 2000 fueron de \$8 millones de pesos, en 2001 pasaron a \$50 millones representando un crecimiento del 491,28%, en 2002 el crecimiento es de 66,93% pero en 2003 cae en un porcentaje muy similar. En 2004 se alcanzó nuevamente un crecimiento destacado del 392,34%. Con esta empresa se presenta un crecimiento atípico en 2007 del 21.932% que es causado por un fuerte incremento en las ventas acompañado de una muy baja base de comparación en 2006 en donde apenas se obtuvo una utilidad de \$1 millón de pesos.

Figura 48. Crecimiento de utilidad o pérdida Algeciras S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades¹⁹

El aspecto de la utilidad o pérdida de Algeciras S.A. comparado con la industria demuestra que no existe un patrón determinado de utilidad o pérdida y que este aspecto más que depender de condiciones de mercado depende de decisiones discrecionales de las empresas de cómo invertir y cuando invertir sus recursos. Si esta empresa se observa en el aspecto de activos se puede encontrar que la empresa ha invertido grandes cantidades para fortalecer su posición competitiva en el futuro cercano.

¹⁹ Para la interpretación de la gráfica es necesario tener en cuenta que el crecimiento de Algeciras en 2007 se redujo deliberadamente en un dígito para permitir que el lector pueda interpretar las tendencias sin la distorsión que genera el crecimiento excepcional en ventas que tuvo la empresa avícola en ese año.

8.2.1. Entrevistas Directivos Algeciras S.A.

ACTA N. 04

Siendo las 8:00 PM del día 04 de octubre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía ALGECIRAS S.A. ubicada en la ciudad de Bogota en la autopista Medellín Km 1.5 vía Siberia, uniabastos bloque 2, bodega 1300, el señor Fausto Gonzalez Suárez Coordinador de recursos Humanos de Algeciras S.A. y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Salle, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. La entrevista finalizo a las 9:05 AM, y se realizo sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido el Señor Fausto González respondió

- 1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización ALGECIRAS (pro favor citar el año de fundación.)**

Empresa de familia nacida en Algeciras Huila

- 2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización ALGECIRAS en términos de recursos financieros y fabriles?**

Capital de don Oscar

- 3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?**

Es una ventaja por la trayectoria que ha tenido.

- 4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización ALGECIRAS?**

La caracteriza la unión, compromiso, familiaridad, se esta innovando en tecnología.

5. **¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización ALGECIRAS?**

Cuando hay escasez de huevo, no conozco una crisis en el mercado.

6. **¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?**

La labor de don Oscar en cuanto a generar activos y los clientes ya que son grandes clientes

7. **¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización ALGECIRAS?**

La tecnología para el proceso productivo.

8. **¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?**

No tengo conocimiento de queja alguna.

9. **¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?**

N/a

10. **¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?**

Hay compañías que tienen mejor tecnología que nosotros pero ya nosotros estamos trabajando en eso, por ejemplo la facturación por medio del celular.

11. **¿Cómo implementa ALGECIRAS los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?**

Se hace capacitando el personal en cada proceso.

12. **¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)**

Actualmente no, se que si se va a hacer próximamente.

13. ¿La empresa ALGECIRAS desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si, parte de eso es el reciclaje y en las granjas el manejo de la gallinaza.

14. ¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No

15. ¿Actualmente la compañía ALGECIRAS posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, porque no esta en los objetivos de la empresa.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

El buen servicio al cliente

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Poder llegar al cliente con mas rapidez.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Primero se identifica el área se hacen pruebas y entrevista en colaboración con los jefes de área.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

En la actualidad no hay empleados que tengan vínculos con los directivos, pero si los hubiera seria el mismo proceso.

20. ¿Cómo desarrolla ALGECIRAS los procesos de innovación en sus líneas de productos o servicios?

Este tema lo maneja el área de ventas.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS en el mercado local?

Yo pienso que los cambios en materia de innovación en la competencia.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS frente al mercado global?

Más competencia con la llegada de nuevas empresas internacionales

23. ¿Cuál es la posición de adopta ALGECIRAS frente al TLC²⁰.?

No tengo conocimiento sobre este tema

24. ¿En estos momentos la Compañía ALGECIRAS tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

Es una oportunidad, pero no hemos hablado de esto.

25. ¿La empresa ALGECIRAS percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Si en las granjas, esto relacionado al buen servicio y calidad en el trabajo que desarrollan los empleados.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Bonificaciones y beneficios por buen desempeño en cuanto a metas y servicio al cliente.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Hacemos reuniones y en mi tema personal trabajo mucho las metas.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa ALGECIRAS sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué)

- La Calidad en sus procesos de fabricación X

²⁰ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano _____
- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

Calidad en el producto, debido a que es un producto optimo apetecido por los clientes.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para generar nuevos clientes?

No tengo conocimiento, porque lo maneja el canal de industria.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para retener a sus clientes?

N/a

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias o recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

Hacer buena planeación, organizarse y persistir.

Observaciones generales. ¿Tiene alguna otro comentario que usted considere relevante como complemento de esta entrevista?

Mi comentario es que Algeciras a alcanzado muchos logros básicamente por ser una empresa familiar con 40 anos en el mercado, es un ejemplo para los nuevos empresarios

ACTA N. 05

Siendo las 9:10 PM del día 04 de octubre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía ALGECIRAS S.A. ubicada en la ciudad de Bogotá en la autopista Medellín Km 1.5 vía Siberia, uniabastos bloque 2, bodega 1300, el señor Wilson Briceño Coordinador de Canal Tradicional de Algeciras S.A. y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Salle, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas

referentes a la compañía y su modelo administrativo. La entrevista finalizó a las 10:20 AM, y se realizó sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido el señor Wilson Briceño respondió:

- 1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización ALGECIRAS (pro favor citar el año de fundación.)**

N/a

- 2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización ALGECIRAS en términos de recursos financieros o fabriles?**

N/a

- 3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?**

Ventaja por ser una empresa familiar es muy dada a la gente, reconocen mucho al empleado y da más oportunidades.

- 4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización ALGECIRAS?**

El trato es directamente con los dueños, la comunicación es directa y se promueven los valores básicos como la responsabilidad, la honradez y la superación.

- 5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización ALGECIRAS?**

Varias épocas sobre todo cuando baja el precio de huevo, esta época es buena porque el precio es bueno.

- 6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?**

Servicio y calidad, es la mejor calidad entre las avícolas, el huevo se vende por el buen servicio ya que el producto es genérico.

- 7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización ALGECIRAS?**

Escasez de producto pero es en general para todas las empresas de huevos.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

precio, somos los mas costosos.

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

Adaptándonos semana a semana al mercado, nunca estamos igual pero tratamos de ajustarnos.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?

Nos supera en precio, es lo único.

11. ¿Cómo implementa ALGECIRAS los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Haciendo control a diaria desde granjas, en camión en entrega de bodega a vendedor y de vendedor a cliente, involucrándonos todos.

12. ¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, porque es un proceso muy dispendioso de mucho tiempo, cambios y procesos.

13. ¿La empresa ALGECIRAS desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si, se desarrolla en granjas como mejoras en el medio ambiente, se han quitado galpones que están cerca a las avenidas principales.

14. ¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, porque también es dispendioso, para estas dos certificaciones es necesario contratar personas que se encarguen específicamente del tema.

15. ¿Actualmente la compañía ALGECIRAS posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, solo vendemos en Cundinamarca, porque en Bogotá se consumen 8 millones de huevos diarios y nosotros no producimos todo eso.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

Primero la calidad en el levante de Aves ya que se cultivan para que den buenos huevos y los cuidados posteriores en las aves.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Que deje de ser un producto genérico, es decir poder diferenciarlo de los demás mediante un sello o una marca en el producto para que cuando la gente compre un huevo sepa que esta llevando Algeciras.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Específico no, el básico, nada especial.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

Somos abiertos, no hay ningún inconveniente y se hace el proceso normal, se le exige lo mismo pero tiene que ser mejor que los demás porque esta referenciado por un familiar.

20. ¿Cómo desarrolla ALGECIRAS los procesos de innovación en sus líneas de productos o servicios?

Se desarrolla teniendo en cuenta la evolución del mercado teniendo en cuenta el empaque.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS en el mercado local?

La competencia por precios.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS frente al mercado global?

La informalidad con respecto a que cualquier persona puede vender huevo.

23. ¿Cuál es la posición de adopta ALGECIRAS frente al TLC²¹.?

No hemos tocado mucho el tema

24. ¿En estos momentos la Compañía ALGECIRAS tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

N/A

25. ¿La empresa ALGECIRAS percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Amenaza en el producto y en materias primas oportunidad.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

La verdad no se invierte gran cantidad de dinero en capacitación.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Se les deja claro cuales son sus beneficios de ley y se hacen concursos de ventas.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa ALGECIRAS sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué)

- La Calidad en sus procesos de fabricación _____
- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____ **X** _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano _____

²¹ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

Servicio al cliente, porque este es un producto que se vende por la gestión del vendedor no se vende solo por marca.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para generar nuevos clientes?

Nosotros ya estamos posicionados por calidad, es decir que mostramos es servicio al cliente.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para retener a sus clientes?

Con servicio al cliente.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias o recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

Conocer a fondo el negocio

ACTA N. 06

Siendo las 3:00 PM del día 14 de octubre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía ALGECIRAS S.A. ubicada en la ciudad de Bogota en la autopista Medellín Km 1.5 via Siberia, uniabastos bloque 2, bodega 1300, el señor Alberto De La Pava, Gerente General de Algeciras S.A. y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Salle, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de 31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. La entrevista finalizo a las 4:00 PM, y se realizo sin ningún contratiempo.

De acuerdo al cuestionario previamente establecido el Dr. Alberto De la Pava respondió:

- 1.Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización ALGECIRAS (pro favor citar el año de fundación.)**

No, básicamente eso se le ocurrió a mi tío, mi tío con un compañero. Mi abuela tenía una granja que en ese momento era Cajicá, que hoy ya está muy cerquita a Bogotá pero realmente eso era una finca y la idea era poner a producir esa finca. Básicamente esa fue la motivación, ese fue el inicio de Algeciras.

2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización ALGECIRAS en términos de recursos financieros o fabriles?

Se invirtió un dinero inicialmente, pensando en levantar unas veinte mil gallinitas produciendo huevos. La inversión básica fue eso. Hoy digamos que es otra estructura, pero se fue desarrollando desde un inicio que fueron veinte mil aves nada más.

3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?

Yo creo que a la fecha ha sido ventajoso, pero estamos en el momento en que tenemos que dejar de pensar ya que es una empresa familiar y realmente estructurarla en que sea una empresa que las personas que estén no sea por el tema familiar sino que realmente sea porque cumplan con unos perfiles claros y que cumplan con el objetivo de la Compañía y los perfiles de los cargos para desarrollarla mucho más grande.

4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización ALGECIRAS?

Bueno, como cultura yo creo que para nosotros lo primordial siempre ha sido el servicio, el huevo es único y realmente diferenciarlo es muy difícil. El servicio es la única forma de diferenciarnos frente a la competencia.

5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/ crisis que ha afrontado la organización ALGECIRAS?

En el año 93 hubo una crisis muy grande, una sobreoferta gigantesca y es la primera vez que hubo que botar huevo ya podrido o sino de dañaba el resto.

6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?

La fortaleza más grande es que nuestro huevo por ser de la sabana es mucho más duradero que el huevo producido en partes con climas más cálidos como Cali, la Costa y Medellín, y el huevo sabanero es el que se produce aquí en Bogotá. La verdad es que nos da ventaja ante clientes.

7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización ALGECIRAS?

Nuestra amenaza mas grande es el tema del dólar nos golpea bastante la economía mundial, porque todas las materias primas del alimento concentrado es importado de los Estados Unidos y de Argentina.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

Las quejas o reclamos en son muy bajos casi nulos, teniendo en cuenta el volumen en ventas y casi siempre tiene que ver con el estado de los huevos. Son temas muy puntuales.

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

Una queja que tengamos, el encargado del canal tiene que ir de todas maneras al almacén de cadena, solicitar el teléfono de la persona, se llama a la persona, se le pregunta qué pasó, se le reemplaza el huevo o los huevos. Y posteriormente se revisa todo el proceso para corregir.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?

Nuestra competencia directa son las empresas que están ubicadas en climas cálidos, en estos climas las gallinas comen menos que las gallinas de la Sabana. Afectando directamente el costo de producción, el de nosotros es mas alto, en consecuencia el precio también.

11. ¿Cómo implementa ALGECIRAS los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Nos hemos involucrado con algo que hemos llamado buenas prácticas de manejo. No nos hemos metido en el tema de calidad total porque las granjas están en zonas difíciles pero iniciamos ya con las buenas prácticas de manejo, que a través de FENAVI las hemos realizado y venimos trabajando en eso y el siguiente paso sería revisar el tema de calidad total.

12. ¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No. Por que las granjas están retiradas y es un poco complicado

13. ¿La empresa ALGECIRAS desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?

Si, tenemos varios procesos, regulados y orientados por la CAR.

14. ¿La compañía ALGECIRAS poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No, por tiempo e igual por las distancia de las granjas

15. ¿Actualmente la compañía ALGECIRAS posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?)

No, básicamente es de consumo interno, el tema de exportación es difícil porque nosotros importamos materias primas por lo que nuestro costo de producción es mas caro frente a países como Brasil y Estados Unidos.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?

El servicio en cuanto al tiempo de entrega, nuestros clientes no lo dicen. esto es gracias a la disciplina y respeto frente a los clientes.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Hemos venido buscando tecnología de punta, montando galpones automáticos, camiones especializados para el transporte del huevo con el fin de evitar demasiada manipulación del producto y daños en su misma integridad.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

Hemos definido perfiles para cada cargo, desde el mensajero, hasta un galponero de esta compañía, que va a cuidar 50.000 gallinas que valen muchísimo dinero. Buscamos personas con grandes valores de responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia con la compañía.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?

Aquí en Algeciras no es tan grave porque mi papá fue el Gerente, dueño y básicamente hace 14 años yo entré a manejar la producción y luego ya la Gerencia general. De resto no ha entrado nadie más a la compañía. Hoy estamos en tercera generación y estamos tratando de hacer un protocolo de familia para cualquier persona que entre, realmente cumpla con los perfiles porque de lo contrario no va a poder entrar.

20. ¿Cómo desarrolla ALGECIRAS los procesos de innovación en sus líneas de productos o servicios?

El tema de innovación, venimos haciendo equipos de trabajo, cada Gerente en su departamento, Gerencia de Producción, Gerencia Comercial, están revisando los procesos, están viajando, están yendo a eventos comerciales, a eventos productivos, en Colombia, fuera del país para mirar realmente qué tenemos que seguir nosotros implementando.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS en el mercado local?

Ya le toqué el tema de las materias primas, es una incertidumbre, es una amenaza. Yo creo que esta industria está madura hoy en día y va a seguir desarrollándose donde van a haber muy pocos.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización ALGECIRAS frente al mercado global?

Nosotros no somos productores de materias primas, entonces contra el global esa es una amenaza bien complicada. El tema del huevo tiene también unas ventajas, que transportarlo no es tan fácil, entonces usted transporta huevo líquido y huevo en polvo, pero huevo en cáscara es bien difícil y vale mucha plata.

23. ¿Cuál es la posición de adopta ALGECIRAS frente al TLC²²?

²² TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

La posición nuestra frente al TLC es que sea lo que sea nuestro socio estratégico es Estados Unidos y nosotros realmente tenemos que abrir puertas con ellos. Hay grandes amenazas en el tema del pollo, en el tema del huevo no las vemos tan fuertes por el tema del transporte.

24. ¿En estos momentos la Compañía ALGECIRAS tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

Como le conté estábamos iniciando todo el tema de tecnología, de ser muy eficientes en costos porque en estos negocios tenemos claro cuánto nos vale el producto pero no en cuánto lo vamos a poder vender. Aquí puede que suba o también puede que baje y nos demos un golpe. Entonces realmente el único control que tenemos es el de cuánto nos vale producirlo y a eso nos hemos dedicado, a que realmente tengamos unos costos eficientes para poder competir con cualquiera.

25. ¿La empresa ALGECIRAS percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Nosotros lo vemos como oportunidad, creemos que nuestro socio estratégico es Estados Unidos, y tenemos que mirarlo así, por eso creemos que es una oportunidad grande.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Si, nosotros hacemos clínicas de ventas, hacemos clínicas de superación, con la fuerza de ventas estamos muy seguido haciéndoles capacitaciones, indicando cómo pueden mejorar el tema de servicio al cliente, estamos dedicados al tema.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Después de estar acá lo que hemos visto es que indudablemente lo que más los mueve es el dinero, entonces básicamente nosotros tenemos mensualmente bonificaciones, premios, cumplimientos de cuota, premio mayor, hacemos carreras de ventas para que ellos se sientan motivados.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa ALGECIRAS sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué)

- La Calidad en sus procesos de fabricación X
- La Innovación de sus productos
- Las Estrategias de Servicio al cliente X
- Las Capacidades del recurso/talento humano X
- Otros Aspectos (¿cuáles?)

Pues yo creo que son tres: la calidad del producto, el servicio al cliente y el recurso humano que hemos tenido nosotros.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para generar nuevos clientes?

Básicamente en el TAT, en el canal tradicional nosotros venimos haciendo una campaña muy fuerte con nuestros vendedores de tener más cobertura. Entonces nosotros hemos venido en los últimos dos años mejorando nuestra efectividad y la cobertura.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente ALGECIRAS para retener a sus clientes?

Para la retención de clientes básicamente tenemos nuestro servicio y la calidad del producto.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias o recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

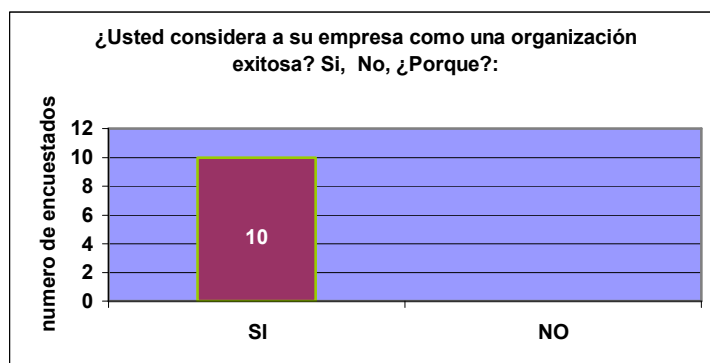
Yo creo que a nosotros en el país nos hace falta disciplina, yo creo que uno para salir adelante aquí en el país tiene que ser una persona muy disciplinada, hacer mucho seguimiento.

8.2.2. Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Algeciras S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS DE ALGECIRAS S.A	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA ALGECIRAS S.A.</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>OCTUBRE 4 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA:	<u>CONOCEER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>8 (OCHO)</u>

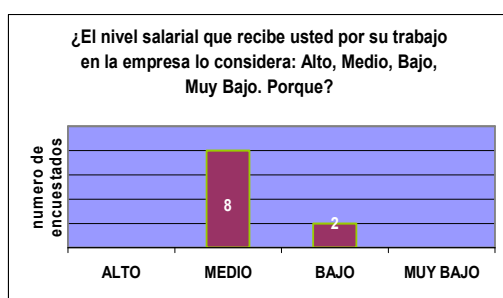
1. ¿Usted considera a su empresa como una organización exitosa?

Del total encuestado el 100% (10) afirma que la organización es exitosa, entre los argumentos expresados los empleados consideran que lo es por el éxito que tiene en sus ventas y marca, por ser una de las primeras en huevo sabanero, tener una visión hacia el futuro, el reconocimiento en todos los medios de ventas, es una empresa que ha sabido mantenerse, aplica innovación en mercadeo y cumple con todos los aspectos para ser la mejor.



2. ¿El nivel salarial que recibe usted por su trabajo en la empresa lo

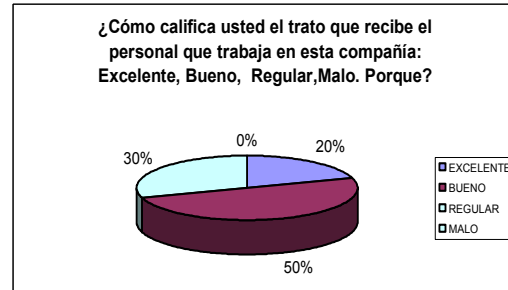
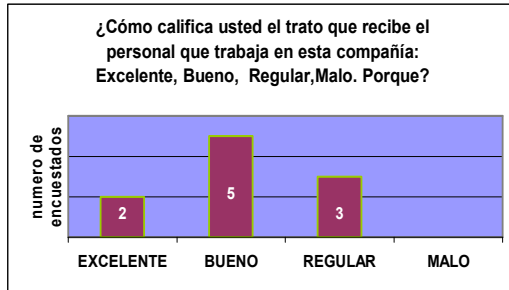
El 80% (8) de los encuestados considera que el nivel salarial es medio, esto debido a que la empresa tiene un esquema complicado de liquidación, el 20% (2) de los encuestados opina que es bajo esto debido a que existe una alta carga laboral.



3. ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía?

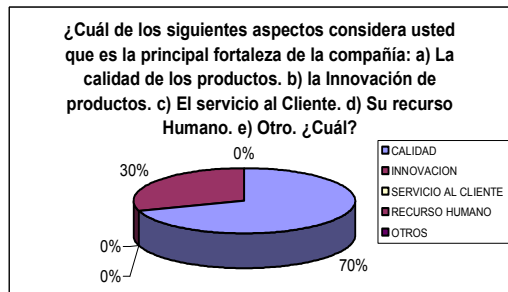
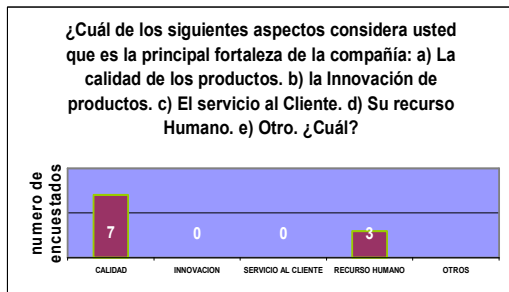
El 50% (5) de los encuestados afirma que el trato es bueno, y el 20% (2) lo considera excelente, debido a la calidad humana de los directivos y el 30%

(3) considera que es regular debido a que en ocasiones hay irrespeto a los derechos de los trabajadores.



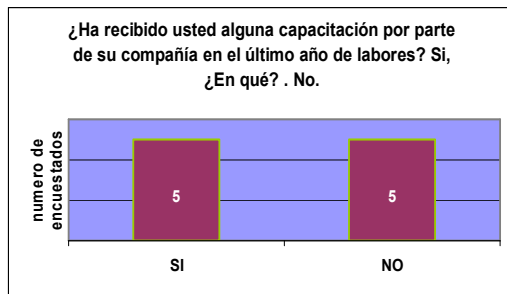
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es la principal fortaleza de la compañía?

El 70% (7) de los entrevistados afirma que la principal fortaleza de la compañía esta en la calidad debido a que es un huevo de buen sabor, el 30% (3) afirma que el recurso humano es la principal fortaleza debido a sus conocimientos técnicos en el oficio.



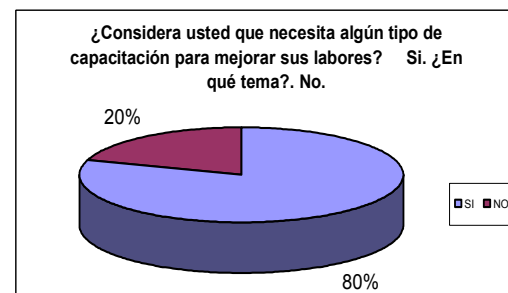
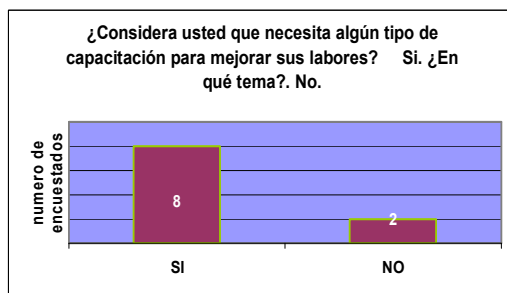
5. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de su compañía en el último año de labores?

El 50% (5) de los encuestados dice o afirma haber recibido capacitación en servicio al cliente, calidad, copaso, manipulación de alimentos y liderazgo teniendo en cuenta las labores en que se desempeñan, y el 50% (5) afirma no haber recibido alguna capacitación.



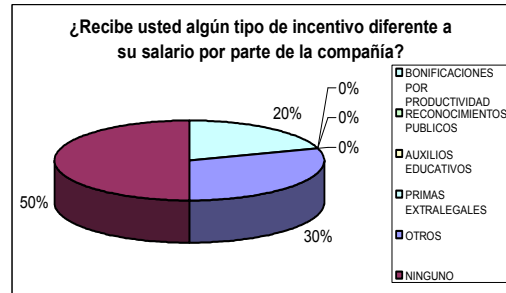
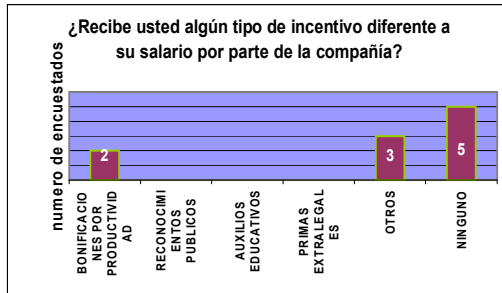
6. ¿Considera usted que necesita algún tipo de capacitación para mejorar sus labores?

El 80% (8) de los entrevistados considera que necesita algún tipo de capacitación y todos concuerdan en que debe ser actualización en las labores que desempeñan, por ejemplo en ventas y mercadeo, conocimientos tributarios, sistemas y servicio al cliente. El 20% (2) considera no necesitar capacitación alguna.



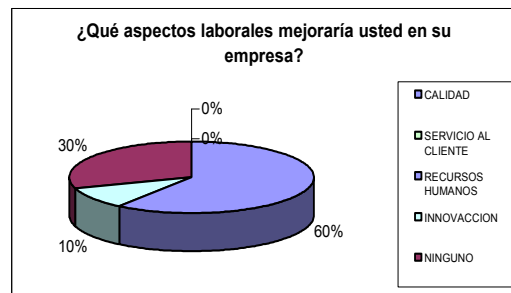
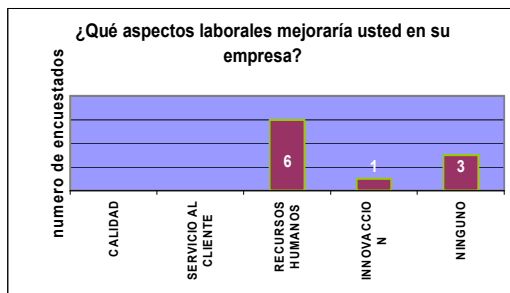
7. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía:

El 20% de los encuestados afirma tener incentivos relacionados con bonificaciones por productividad, el 50% dice no tener ningún tipo de incentivo por parte de la organización, sin embargo el 50% afirma tener incentivos diferentes a los relacionados en la encuesta como lo son: rodamientos o auxilios.



8. ¿Qué aspectos laborales mejoraría usted en su empresa?

Los empleados de la empresa Agroindustria UVE S.A. consideran que la empresa puede mejorar en conocimiento de normas y reglamentos 10% (1), una menor jornada laboral 10% (1), capacitación 10% (1), mejoramiento de salarios 10% (1), obtener nueva maquinaria 10% (1), mejorar el trato a los empleados 10% (1) y 40% (4) no realizaron ninguna sugerencia.

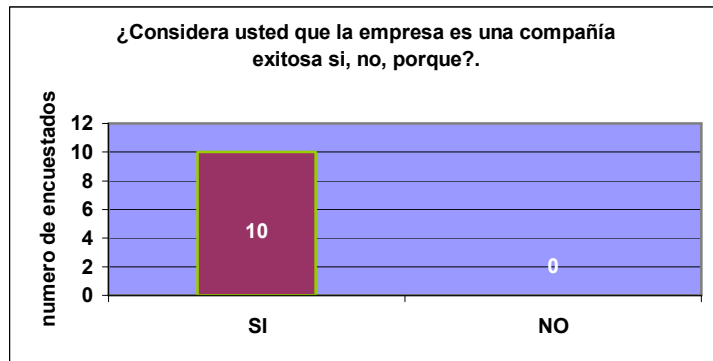


8.2.3. Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Algeciras S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DE ALGECIRAS S.A.	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA ALGECIRAS S.A.</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>OCTUBRE 04 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: <u>CONOCER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS CLIENTES ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>	
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>5 (CINCO)</u>

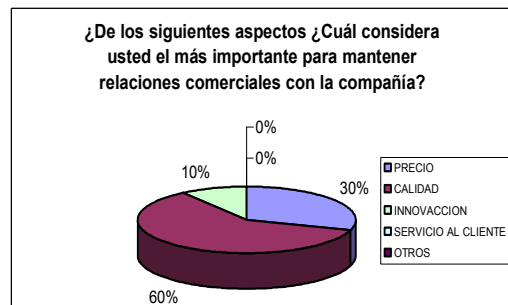
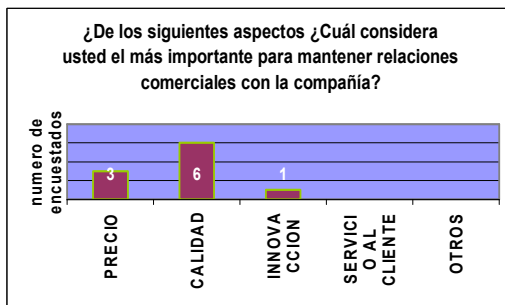
1. ¿Considera usted que la empresa es una compañía exitosa si, no, porque?

El 100% (10) de los clientes encuestados manifiesta que Algeciras es una compañía exitosa porque tienen una de las más grandes participaciones en el mercado del huevo, son líderes en ventas, producto líder en el mercado y de alta rotación, la empresa es muy reconocida y confiable, el sabor de sus productos es bueno, de buena calidad, económico, y es un producto muy masificado que no se puede dejar de consumir..



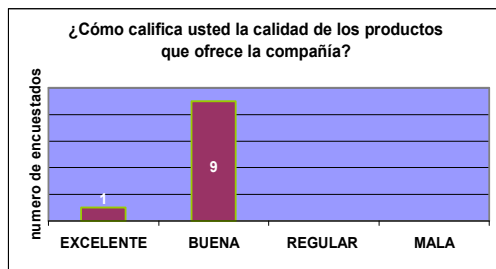
2. ¿De los siguientes aspectos ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

Del total de encuestados el 60% (6) afirma que el aspecto mas importante para mantener relaciones comerciales con Algeciras es la calidad, el 30% (3) opina que el precio el aspecto mas importante, mientras que el 10% (1) manifiesta que es la innovación el aspecto mas relevante.



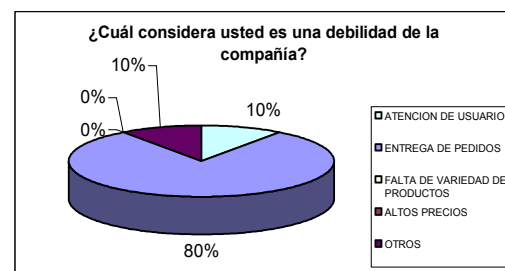
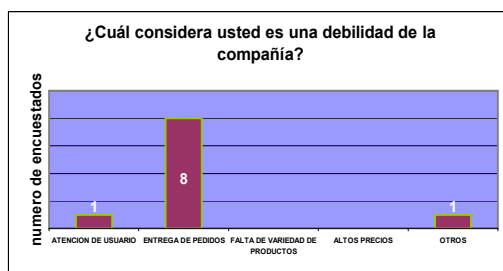
3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?

El 90% (9) de los encuestados opina la calidad del producto de Algeciras es bueno, debido a que los productos están siempre en buen estado, el 10% (1) afirma que la calidad es excelente debido a que no hay quejas ni reclamos por parte de los consumidores.



4. ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?

El 80% (8) de los encuestados opina que la debilidad de Algeciras esta en la entrega de pedidos, un 10% (1) afirma que es la atención al usuario y otro 10% (1) manifiesta no haber encontrado ninguna debilidad en la compañía.



5. Por favor de una sugerencia recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa

El 50% (5) de los clientes sugieren a la empresa que sea más puntual en la entrega de sus pedidos, un 30% (3) le pide a la empresa que mantenga su nivel de calidad, un 10% (1) sugiere trabajar más en publicidad y otro 10% (1) pide que la atención a los clientes sea más personalizada.

8.2.4. Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Algeciras S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.

- Para los empleados encuestados en Algeciras S.A. la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la empresa es la calidad con un 70%, seguido del talento humano con 30%, la cultura

organizacional y el servicio al cliente no son tenidas en cuenta por los empleados, no consideran que sean las prácticas de gestión más importantes que contribuyen con el éxito de la compañía.

- Para los clientes de Algeciras S.A. encuestados, la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la organización es la calidad con el 60%, la innovación participa con el 10%, talento humano y servicio al cliente no son determinante para mantener relaciones comerciales con la compañía. Para el 30% de los clientes un segundo factor que influye en su voluntad de adquirir los productos en esta empresa es el precio.
- Para los directivos de la compañía Algeciras S.A. las prácticas de gestión que más contribuyen con el éxito de la empresa son en primer lugar calidad, seguida de servicio al cliente, y en tercer lugar el talento humano. Consideran que ha sido una ventaja ser empresa de familia, pero deben pensar principalmente que es una empresa y quien no esté dispuesto a entender ese significado, no podrá involucrarse en ella.

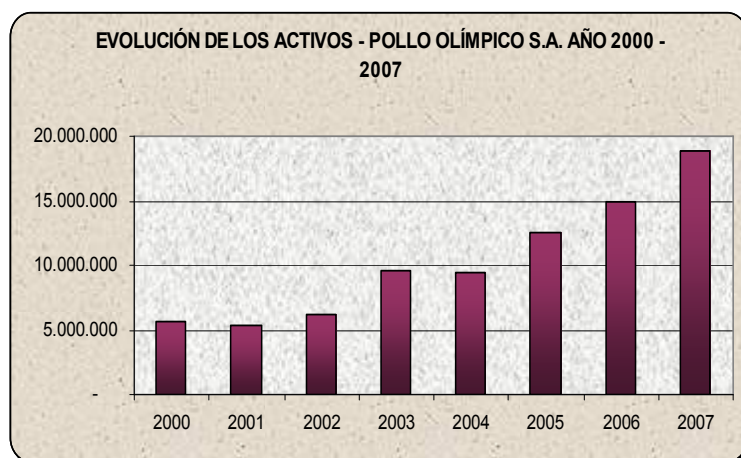
8.3. POLLO OLIMPICO S.A.

Empresa procesadora de pollo, Con mas de 20 Años en el mercado. Con producción integrada que comprende desde granjas para aves reproductoras, pollo de engorde, plantas de concentrado, incubación y beneficio, distribuye sus productos a través de vendedores tienda a tienda, grandes superficies, almacenes de cadena y puntos de venta propios.

DATOS BASICOS	
Nit	860065656-0
Tamaño	GRAN EMPRESA
Razon social	POLLO OLIMPICO S.A.
Sigla	N.S.
Objeto social	PRODUCCION,COMPRA, VENTA, SACRIFICIO, COMERCIALIZACION Y MERCADEO EN PIE O EN CANAL DE AVES
Tipo de Sociedad	ANONIMA
Fecha de constitucion	21/04/1978
ACTIVIDAD ECONOMICA	
Actividad CIU	CRIA ESPECIALIZADA EN AVES DE CORRAL
Codigo CIU	A0123
INFORMACION DE CONTACTO	
Direccion	CALLE 16 C BIS 78G 95
telefonos	4121248 -4121250
email	jefaturacontabilidad@polloolympico.com
ADMINISTRADORES, REPRESENTANTES	
REPRESENTANTE LEGAL	ALEJANDRO VASQUEZ MORENO
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	VASQUEZ SALAZAS JUAN NICOLAS
REPRESENTANTE LEGAL 2do. SUPLENTE	DARLEY RIAÑO DIAZ
REVISOR FISCAL	DANIEL CLAVIJO INFANTE
REVISOR FISCAL SUPLENTE	SAAVEDRA PLAZA WILSON GABRIEL
CONTADOR	JOSE LUIS TOVAR MUNAR
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	ALEJANDRO VASQUEZ MORENO
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	VASQUEZ SALAZAS JUAN NICOLAS
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 3o.	LUISA FERNANDA MARTINEZ ASCARATE
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	DARLEY RIAÑO DIAZ
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	LONDOÑO OCHOA RICARDO LEON
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 3o.	LINA MARIA SALAZAR

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de sociedades

Figura 49. Valor de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 50. Crecimiento de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007



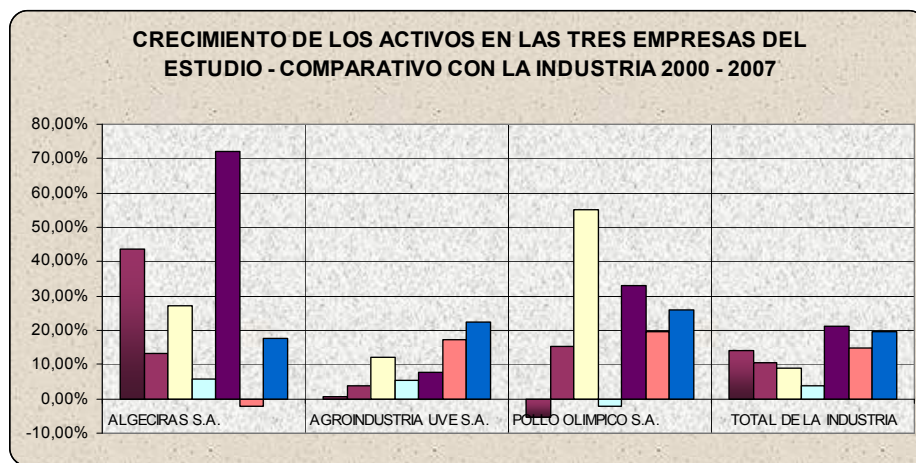
Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

ACTIVOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	5.678	5.390	6.204	9.627	9.416	12.518	14.965	18.839
CRECIMIENTO	0	-5,07%	15,10%	55,18%	-2,19%	32,95%	19,55%	25,88%

Pollo Olímpico entre el año 2000 y 2007 ha incrementado sus activos en un 231%, el crecimiento más destacado se presentó en 2003 alcanzando un 55,18%, pero también son significativos los crecimientos de los años 2005 a 2007 que estuvieron en el orden de 32,95%, 19,55% y 25,88%. Esta es una evidencia del esfuerzo que hacen las empresas exitosas del sector

avícola para hacer crecer sus granjas, su producción y mejorar su productividad mediante la aplicación de tecnología.

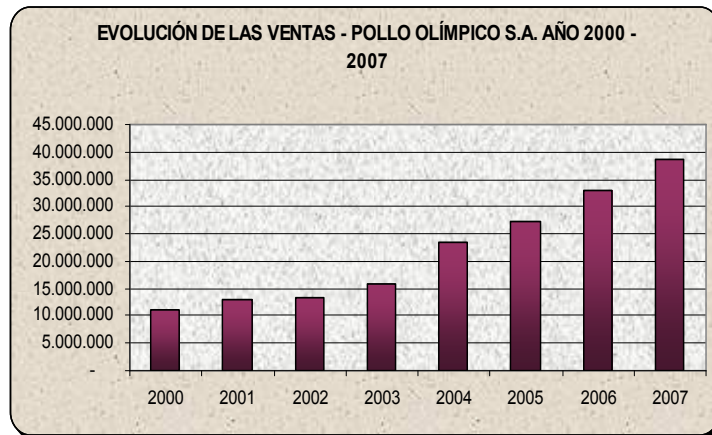
Figura 51. Crecimiento de los activos Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

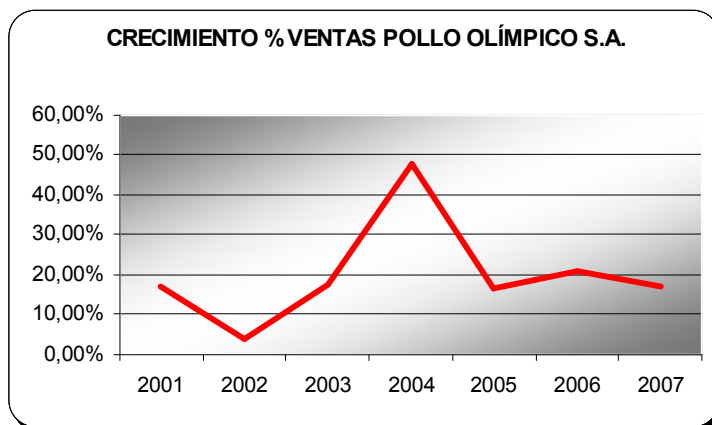
De las tres empresas incluidas en este estudio la que mayores crecimientos porcentuales obtuvo durante el lapso de tiempo analizado. En ese mismo período se puede encontrar que en cinco de los siete años Pollo Olímpico logró un crecimiento en porcentajes superiores a los del resto del sector avícola. Esta empresa al igual que las otras dos incluidas en este estudio se ha esforzado por modernizarse, expandirse e involucrar tecnología que permita elevar la productividad.

Figura 52. Valor de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 53. Crecimiento de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007

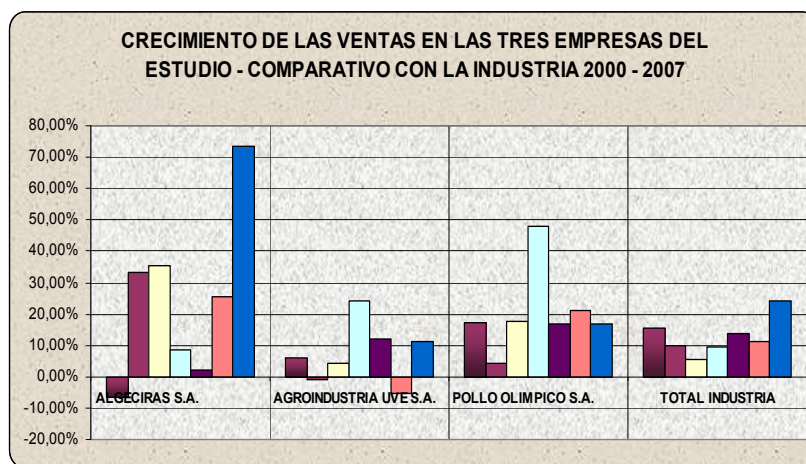


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

VENTAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	10.989	12.877	13.411	15.777	23.330	27.201	32.916	38.510
CRECIMIENTO	0	17,18%	4,14%	17,65%	47,87%	16,59%	21,01%	17,00%

Entre el año 2000 y el año 2007 Pollo Olímpico incrementó sus ventas en 250%, mientras que la industria creció en un 129,08%. Mediante este análisis se puede corroborar que Pollo Olímpico ha logrado incrementar su participación en el mercado, todos los años ha crecido en ventas con crecimientos superiores al 15%, excepto en 2002 con un crecimiento del 4.14%. El mayor crecimiento lo obtuvieron en 2004 con un 47,87%.

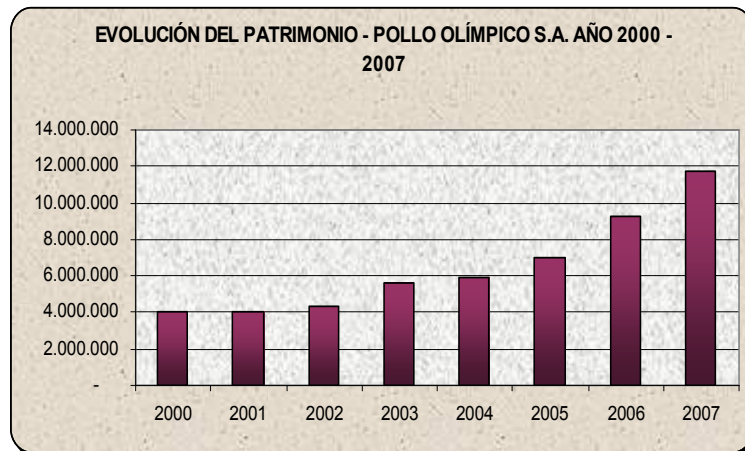
Figura 54. Crecimiento de ventas Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

El crecimiento de Pollo Olímpico en 2001 fue más alto que las dos empresas del estudio e incluso mayor que el de la industria, en 2002 el crecimiento fue moderado y estuvo en el orden del 4,14% sobre un 9,85% de la industria, en los cuatro años siguientes el crecimiento fue siempre superior al de la industria hasta 2007, año en el cual a pesar de lograr un 17% de crecimiento, no se alcanzó el nivel de crecimiento del total del sector avícola.

Figura 55. Valor del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 56. Crecimiento del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007

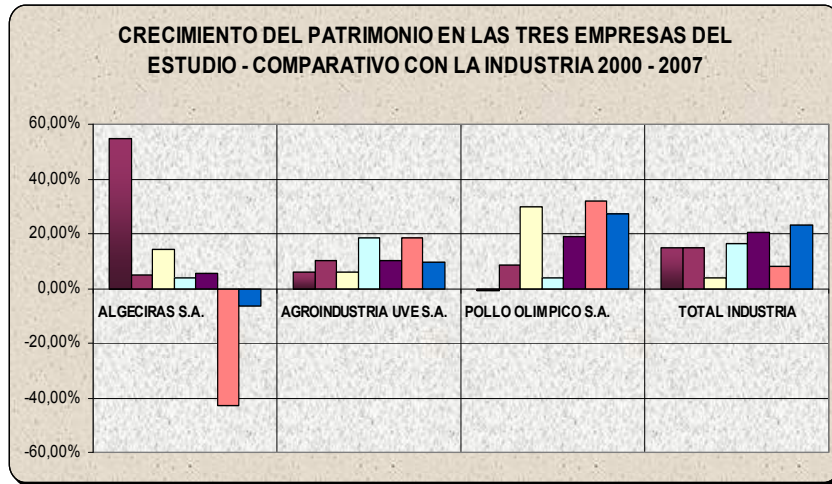


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

PATRIMONIO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	4.028	4.003	4.340	5.642	5.872	6.996	9.228	11.756
CRECIMIENTO	0	-0,62%	8,44%	29,99%	4,07%	19,15%	31,89%	27,41%

El crecimiento del patrimonio en Pollo Olímpico entre el año 2000 y 2007 fue del 192%, entre 2000 y 2001 se presentó un leve descenso con – 0,62%, en 2002 y 2004 presentó un crecimiento leve inferior a un dígito, en los otros años se creció en valores superiores al 19%, se resalta el año 2006 año en el cual el crecimiento fue del 31,89%.

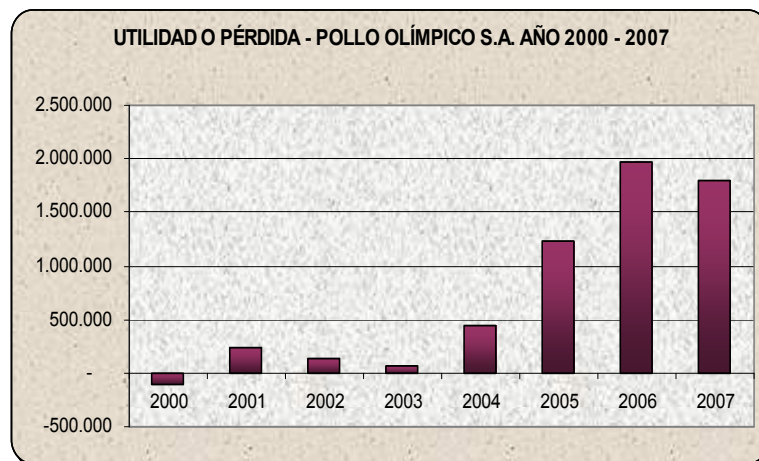
Figura 57. Crecimiento del patrimonio Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

El desempeño general del crecimiento del patrimonio en Pollo Olímpico muestra como la empresa hizo crecer este rubro a un ritmo superior al de la industria e incluso al de las otras empresas incluidas en el estudio, el fortalecimiento del patrimonio da cuenta de la importancia que tiene en las empresas de familia la gestión de la empresa como su propiedad..

Figura 58. Valor de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

Figura 59. Crecimiento de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007

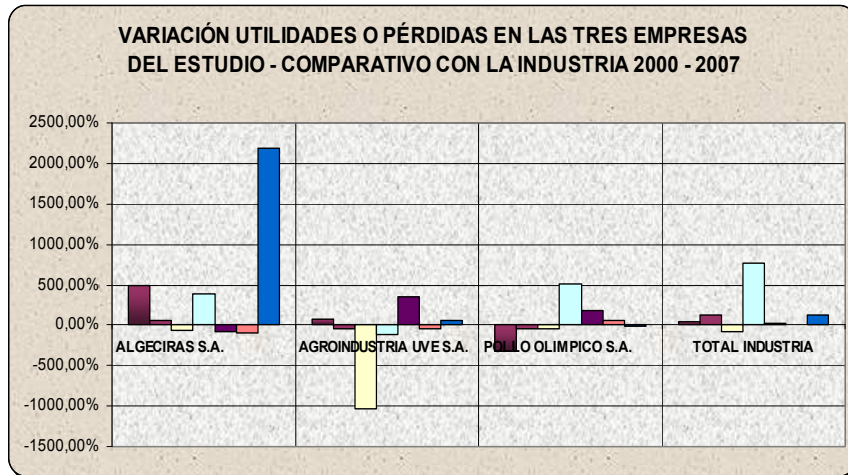


Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades

UTILIDAD O PÉRDIDA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
\$(millones de pesos)	-111	239	133	72	435	1.231	1.971	1.803
CRECIMIENTO	0	314.94%	-44.19%	-45.62%	500.78%	182.85%	60.03%	-8.51%

La empresa Pollo Olímpico obtuvo como resultado en el año 2000 una pérdida de - \$111 millones de pesos, en 2001 creció en un 314% pasando a tener utilidades de \$239 millones de pesos, los dos años siguientes las utilidades fueron menores y el crecimiento negativo, a partir del año 2004 la empresa pasa a tener utilidades significativas, en 2004 por \$435 millones con un crecimiento de 500% y en los años siguientes obtiene utilidades promedio de \$1668 millones.

Figura 60. Crecimiento de utilidad o pérdida Pollo Olímpico S.A. año 2000 a 2007 comparativo con el total del sector avícola.



Fuente: Elaborado por los autores a partir de Superintendencia de Sociedades²³

Pollo Olímpico en el lapso de tiempo incluido en el análisis obtuvo cuatro veces crecimientos mayores a los de la industria, destacando el crecimiento del año 2004 que fue de 500,78%, pero a pesar de ese crecimiento tan elevado no alcanzó el nivel de la industria que fue de 764%. El peor año para esta empresa fue el 2003 en donde se decreció en utilidades en una proporción de - 45,62%, mientras que la industria decreció en - 82,49%.

8.3.1 Entrevistas Directivos Pollo Olimpico S.A.

ACTA N. 07

Siendo las 3:00 PM del día 26 de noviembre de 2008, se reunieron en instalaciones de la compañía POLLO OLÍMPICO S.A. ubicada en la ciudad de Bogotá en la calle 17 c bis # 78g - 95, el señor Nicolás Vásquez Salazar, Gerente General de Pollo Olímpico S.A. y los estudiantes Heiver Hernández Roa y Diego Camacho López de la Universidad De La Sallé, para llevar a cabo una entrevista estructurada, con el fin de obtener información de carácter académico que aporte a la investigación FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AVICOLA. La entrevista consta de

²³ Para la interpretación de la gráfica es necesario tener en cuenta que el crecimiento de Algeciras en 2007 se redujo deliberadamente en un dígito para permitir que el lector pueda interpretar las tendencias sin la distorsión que genera el crecimiento excepcional en ventas que tuvo la empresa avícola en ese año.

31 preguntas referentes a la compañía y su modelo administrativo. La entrevista finalizo a las 3:45 PM, y se realizo sin ningún contratiempo.

1. ¿Cuál fue la(s) principal(es) motivación(es) que impulsaron la idea de crear la organización POLLO OLÍMPICO (pro favor citar el año de fundación.)

Directamente yo no la impulsé, yo soy la segunda generación de esta empresa familiar, pero la motivación principal era el ánimo de tener una independencia tanto económica como personal de mi padre y bueno crear digamos un futuro para la familia también.

2. ¿Bajo qué circunstancias se fundó la organización POLLO OLÍMPICO en términos de recursos financieros o fabriles?

Básicamente sin recursos financieros ni fabriles, se arrancó con un trabajo directamente donde mi papa era el gerente, secretario, cobrador, productor, y todos los cargos disponibles, con una comercialización inicialmente y luego con una granja con la que comenzó la operación productiva.

3. ¿El hecho de ser una empresa familiar ha generado algún tipo de inconvenientes o ventajas?

No hay ningún tipo de concentración, básicamente esta trabajando mi papa que fue el fundador de la empresa, actúa digamos oficialmente como presidente de la junta y trabajo únicamente yo, segunda generación, como gerente, no hay ninguna otra persona involucrada de la familia entonces vemos que no hay mayores conflictos en ese tema, y digamos que yo pienso que puede ser una ventaja porque manejamos la organización dinámicamente y sin mayor burocracia.

4. ¿Qué aspectos caracterizan la cultura familiar de la organización POLLO OLÍMPICO?

“Puntualmente no se han inventado familiarmente hablando unas normas de ese estilo, pero ha caracterizado el trabajo que comenzó mi padre la honestidad y la organización, muy fuerte.

5. ¿Cuál ha sido el momento(s) de mayor dificultad/crisis que ha afrontado la organización POLLO OLÍMPICO?

Es difícil hablar de uno solo porque este negocio ha sido muy fluctuante. Ha habido varias crisis en el sector avícola. Hacia finales de los 80, hubo una

crisis bien importante, tambaleó la organización pero también nos obligó a replantear el negocio, y cambiar el esquema de trabajo que teníamos y nos llevó a que tuviéramos lo que somos hoy, una empresa.

6. ¿Cuáles cree usted que es la(s) fortaleza(s) más importantes que han logrado desarrollar su organización para posicionarles en el mercado?

Yo creo que la solidez, porque el crecimiento que hemos tenido en la empresa ha sido bastante sólido en cuanto a los recursos, de donde se han traído, el nivel de ordenamiento y las posibilidades de comercialización para no afectar tanto los precios de hoy día. Hay empresas que han crecido muchísimo más y nosotros podíamos haber crecido muchísimo más en producción y en ventas, pero no lo hemos hecho pensando en hacerlo paso a paso, unas bases muy fuertes.

7. ¿Qué aspectos negativos o debilidades considera usted que posee actualmente la organización POLLO OLÍMPICO?

Que es una empresa mediana, que nos somos ni los más pequeños que tenemos un mercado puntual ni los más grandes que podríamos dominar un mercado, un área, un nicho. Estamos en la mitad, donde nos permite tener ciertos caminos, o tomar ciertas decisiones, tener un mercado como un nicho protegido, pienso que esa es la debilidad.

8. ¿Cuál es la principal queja o reclamo que han identificado por parte de sus clientes?

Tenemos distintos tipos de clientes. A veces un poco en cuanto a la presentación del producto, cuando llega el producto congelado o llega fresco, algún tipo de cliente no lo requiere en esas condiciones o básicamente en presentación, los tamaños que están requiriendo que a veces no se llevan exactamente los que están requiriendo. Sin embargo creo que en término global lo hacemos bien. En este tipo de productos es difícil tener la perfección, trabajamos con seres vivos, con animales. El producto va perdiendo peso con el tiempo.

9. ¿Cómo han manejado o solucionado estas inconformidades de sus clientes?

Tratando de todos los días implementar mejores controles, y haciendo proyecciones de la producción que viene cada día un poco más apretadas para tratar de tomar esa producción y los productos que van a salir.

10. ¿En qué aspectos cree usted, la competencia directa les puede superar?

Son varias empresas grandes, y nos pueden superar en la cuestión de costos. Son empresas que tienen cinco, diez veces más el tamaño de la nuestra.

11. ¿Cómo implementa POLLO OLÍMPICO los conceptos de calidad total en sus procesos productivos?

Con una cantidad de procedimientos que hemos venido trabajando en los últimos años, en especial, tratando de afinar cada uno de esos detalles, y siempre buscar esa calidad total para tratar de llegar a ella. Siempre tratamos de buscar la perfección así no la logremos, pero la idea es buscarla.

12. ¿La compañía POLLO OLÍMPICO poseen actualmente certificación en normas ISO 9000? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No.

13. ¿La empresa POLLO OLÍMPICO desarrolla algún proceso en pro de la preservación y protección del medio ambiente?.

Si, trabajamos mucho aquí el sistema de tratamiento de aguas en lo que tiene que ver con las plantas, y en las granjas tenemos un excelente manejo ambiental, certificado por la CAR, y nos interesa muchísimo porque finalmente nuestra empresa vive es con el medio ambiente, con el campo, con los recursos naturales, dependemos de ellos, así que nos interesa muchísimo conservarlos, no malgastar el agua, ubicar bien los residuos sólidos y líquidos, hacer el debido tratamiento y ubicación de ellos, esos son nuestros motivos principales para trabajar e impulsores para trabajar, también hace parte de nuestra materia prima. Sin ella no tendríamos un futuro a largo plazo

14. ¿La compañía POLLO OLÍMPICO poseen actualmente certificación en normas ISO 14000, certificación en gestión del medio ambiental? (si su respuesta es no, explíquenos ¿por qué no?)

No.

15. ¿Actualmente la compañía POLLO OLÍMPICO posee filiales internacionales o exporta alguno de sus productos o servicios a otros países? (si... ¿a qué países?, no... ¿por qué no?).

En este momento no tenemos exportación de productos ni tenemos filiales internacionales, pero ya estamos trabajando el tema en cuanto a exportación de productos, que son patas de pollo básicamente hacia oriente, hacia la China, y hay algunas posibilidades que estamos trabajando a través de Pro Export y la Federación.

16. ¿Cuál considera que es el valor agregado de los productos comercializados por su compañía que más valora sus clientes?.

Lo que tratamos de promover que es nuestro eslogan: la calidad y la frescura de los productos. Tenemos una serie de puntos de venta propios que también nos diferencian en gran parte de muchas de las empresas avícolas y nuestra gran motivación ha sido llegar siempre con un producto de gran frescura al consumidor porque el pollo es un producto muy delicado que a diferencia de la carne debería consumirse lo más rápido posible.

17. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?.

Irse adecuando cada vez más a las necesidades que tiene nuestros consumidores. Si salen nuevos productos, innovación en productos con valor agregado, y en cuanto a servicio, cada día ser más ágiles, llegar más rápido y más eficientemente a cada uno de los clientes.

18. ¿Cuentan con algún(os) parámetro(s) específico(s) para el proceso de selección del talento humano que labore en su organización?

No, tenemos unos perfiles definidos al interior de la empresa en cuanto a lo que estamos buscando para cada cargo.

19. ¿Qué proceso de selección desarrolla cuando los nuevos empleados tienen vínculos familiares con algún directivo o propietario de la empresa?.

No, ese caso no se ha dado, a excepción mía que vengo trabajando ya hace muchísimos años con la empresa. No ha habido ningún otro caso, ningún otro familiar que se vaya a vincular con la empresa.

20. ¿Cómo desarrolla POLLO OLÍMPICO los procesos de innovación en sus líneas de productos o servicios?

No tenemos específicamente un protocolo para desarrollarlo pero históricamente hemos trabajado unos proceso, investigación de mercado, hacer unas pruebas de producción, hacer unas pruebas de costeo, enviar esas pruebas y degustaciones a consumidores finales, básicamente eso pero no hay un protocolo estrictamente definido para innovación.

21. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización POLLO OLÍMPICO en el mercado local?

Yo creo que la incursión de productores o comercializadores del exterior, si se llega a dar un TLC o la informalidad, desafortunadamente no son igualmente estrictos con todo el mundo, las leyes no son exactamente iguales para todo el mundo y supuestamente lo son. Las empresas entre más formales más estrictas, y entre más informales menos estrictas, cuando no debería ser así. Esa es una de las principales amenazas que tenemos.

22. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la organización POLLO OLÍMPICO frente al mercado global?

Que lleguen las importaciones de nuestros productos de Brasil o de Estados Unidos. Brasil porque tiene unos costos de producción muy bajos, porque son productores de las materias primas para el alimento, que es el principal costo del pollo. Y Estados Unidos ya por una deformación en el patrón de consumo: a los norteamericanos les gustan las carnes blancas o como llaman ellos magras, la pechuga, y no les gustan las carnes oscuras que son pierna y perril que son tal vez las presas preferidas en el consumidor colombiano

23. ¿Cuál es la posición de adopta POLLO OLÍMPICO frente al TLC²⁴.?

El TLC no es malo per se, yo creo que es bueno para el país, y que es una realidad de la cual uno no se puede esconder ni quedar por fuera, tanto con Estados Unidos y con otro país. Lo malo puede ser la negociación que se haga en ese tratado, eso es lo que si es malo, y es lo que nosotros descubrimos que no fue totalmente convincente, y en eso hay muchos temas políticos de intermedio, no industriales, ni comerciales.

²⁴ TLC: Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

24. ¿En estos momentos la Compañía POLLO OLÍMPICO tienen diseñado algún plan de acción frente a la posible firma del TLC entre Colombia y los Estados Unidos?

Puntual no hay nada. Tenemos ideas dependiendo de lo que vaya a suceder, pero no está perfectamente claro qué va a pasar ni cómo va a pasar, y en qué tiempo va a pasar. Finalmente toca esperar hasta que entre en vigor, ver quién entra, quién no, a qué precio llega, antes sería especular demasiado.

25. ¿La empresa POLLO OLÍMPICO percibe el TLC como una oportunidad o amenaza para sus negocios?

Las dos. Es una amenaza muy fuerte para los negocios, porque finalmente van a cambiar muchísimos de los patrones de consumo del país, los patrones del sector de crecimiento podrían verse truncados, podría ser una oportunidad si realmente logramos entrar al mercado estadounidense, pero no, no necesariamente depende de nosotros, depende de que tan abiertas van a estar realmente las autoridades de Estados Unidos en permitirnoslo, por ejemplo la barrera en México. Puede ser también una excelente oportunidad.

26. ¿Desarrolla actualmente algún programa de capacitación para sus empleados de contacto?

Si, tenemos un programa de capacitación básicamente para todos los empleados. En todas las áreas, hay una inducción que dura por lo menos una semana con los empleados que entrar para que conozcan la totalidad de la empresa que es importante.

27. ¿Mediante que estrategias o acciones motiva a sus empleados?

Para gran parte del personal hay incentivos económicos, de acuerdo a resultados, ya sea puntuales de su cargo, o de la empresa. De otro lado, no todo es dinero en la vida, la idea es que conozcan la empresa, que parte de eso es el trabajo de inducción, que conozcan para dónde vamos, qué queremos, dónde estamos posicionados, es estar actualizando, y ver cómo vamos cumpliendo nuestros objetivos.

28. De los siguientes aspectos cual considera es el factor que más ha contribuido a que la empresa Pollo Olímpico sea considerada una organización exitosa en el mercado local: (explique el por qué).

- La Calidad en sus procesos de fabricación X

- La Innovación de sus productos _____
- Las Estrategias de Servicio al cliente _____
- Las Capacidades del recurso/talento humano X
- Otros Aspectos (¿cuáles?) _____

Las capacidades del recurso humano y la calidad en los proceso de fabricación. Son las dos más importantes. La calidad del producto, y el recurso humano, si no; no tendríamos nada.

29. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Pollo Olímpico para generar nuevos clientes?

Hacer conocer la calidad de nuestro producto.

30. ¿Qué estrategia desarrolla actualmente Pollo Olímpico para retener a sus clientes?

Es lo mismo. Una vez conocen la calidad de nuestro producto tienden a quedarse, y lo seguido es el servicio. Hay veces en que la diferencia la puede dar el servicio.

31. Para los nuevos empresarios en Colombia, que ideas, sugerencias o recomendaciones les daría al momento de crear su propia empresa.

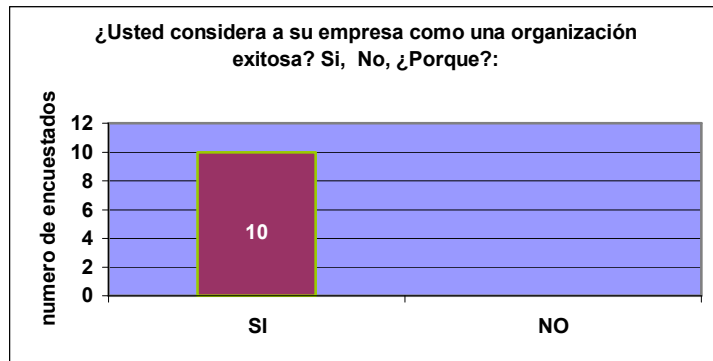
Primero, deberían haber tenido una experiencia laboral como empleado de una organización grande ya montada. Eso es lo principal, cometer los errores, empezando. Segundo, no se puede desfallecer, si uno comenzó es una decisión tomada y hay que tener mucha constancia de propósitos en el proyecto. Tercero, hay que ser muy recursivo, sobre todo en un país como Colombia, hay que averiguar en todas partes, preguntar en todas partes, conocer en todas partes, si no seguramente no se llega a algo sólido o se demorará mucho en llegar.

8.3.2. Análisis de las encuestas realizadas a empleados de Pollo Olímpico S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS DE POLLO OLIMPICO S.A	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA POLLO OLIMPICO S.A.</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>NOVIEMBRE 5 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: <u>CONOCER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>	
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>8 (OCHO)</u>

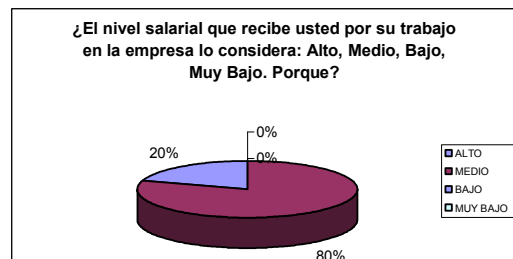
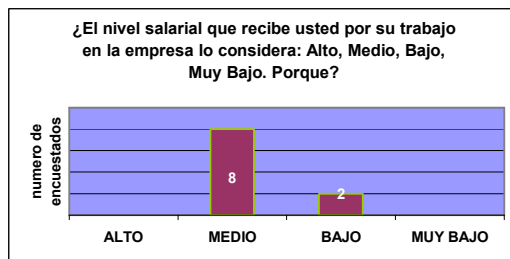
1. ¿Usted considera a su empresa como una organización exitosa? Si, No,

Del total encuestado el 100% (10) afirma que la organización es exitosa, debido a que ha crecido, se encuentra firme ante la crisis actual, es muy reconocida en el mercado, es exitosa por su esfuerzo, dedicación, calidad, organización y servicio al cliente, presenta un buen nivel de desempeño y crecimiento, y se ha sostenido más de 30 años en el mercado como una empresa sólida y bien fundamentada.



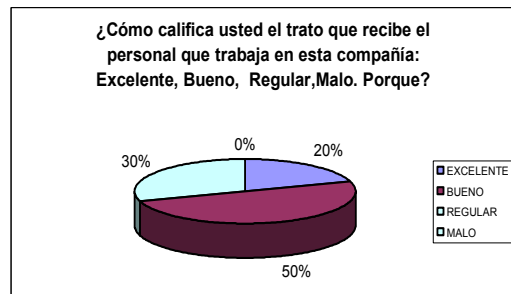
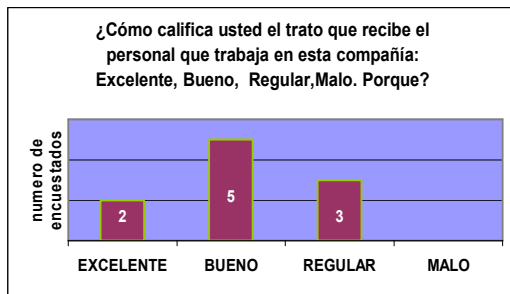
2. ¿El nivel salarial que recibe usted por su trabajo en la empresa lo considera?

El 80% (8) de los encuestados considera que el nivel salarial es medio, porque consideran que tienen grandes responsabilidades, consideran que son incondicional con la empresa y el salario en muchos casos no es suficiente para cubrir las necesidades básicas, el 20% (2) de los encuestados opina que es bajo debido a que existe una alta carga laboral.



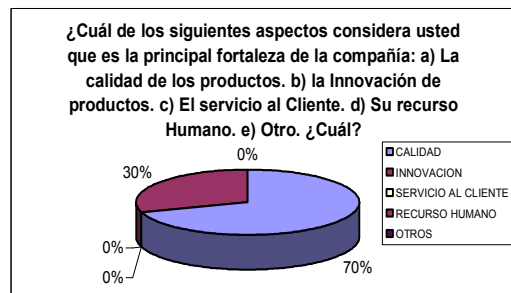
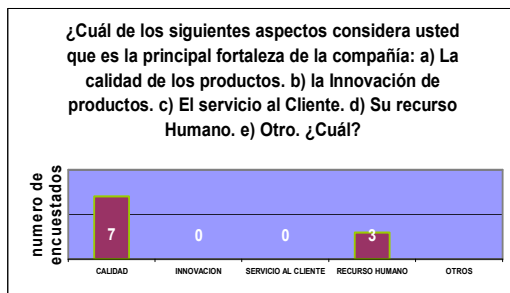
3. ¿Cómo califica usted el trato que recibe el personal que trabaja en esta compañía:

El 50% (5) de los encuestados afirma que el trato es bueno, y el 20% (2) lo considera excelente, debido a la calidad humana de los directivos y el 30% (3) considera que es regular debido a que en ocasiones hay irrespeto a los derechos de los trabajadores.



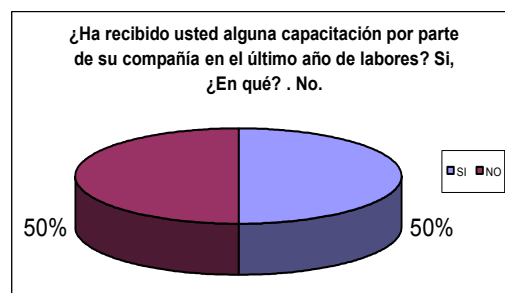
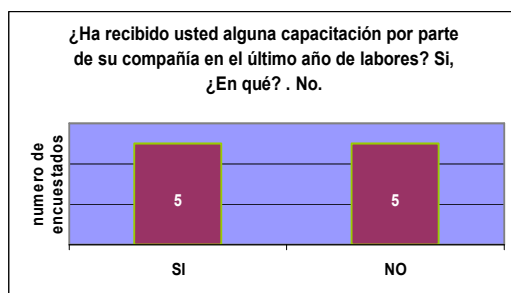
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es la principal fortaleza de la compañía?

El 70% (7) de los entrevistados afirma que la principal fortaleza de la compañía esta en la calidad debido a que es un pollo fresco y de buen sabor, el 30% (3) afirma que el recurso humano es la principal fortaleza debido a sus conocimientos técnicos en el oficio.



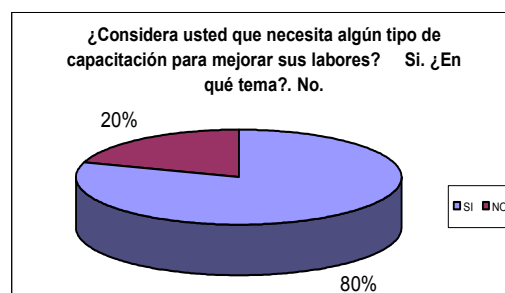
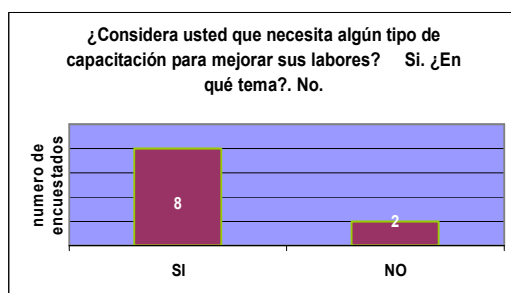
5. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de su compañía en el último año de labores?

El 50% (5) de los encuestados dice o afirma haber recibido capacitación teniendo en cuenta las labores en que se desempeña negociación con proveedores, medios magnéticos, impuestos, primas, auxilios, riesgos, norma ISO, todos elementos importantes para el desarrollo de sus actividades y el logro de los objetivos de la empresa, el 50% (5) afirma no haber recibido alguna capacitación en el último año.



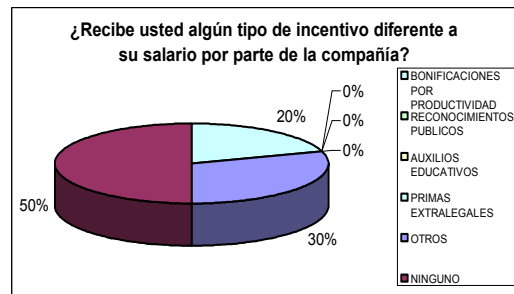
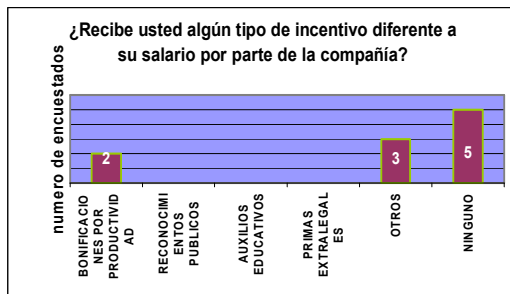
6. ¿Considera usted que necesita algún tipo de capacitación para mejorar sus labores?

El 80% (8) de los entrevistados considera que necesita algún tipo de capacitación y todos concuerdan en que debe ser actualización en las labores que desempeñan. El 20% (2) considera no necesitar capacitación alguna.



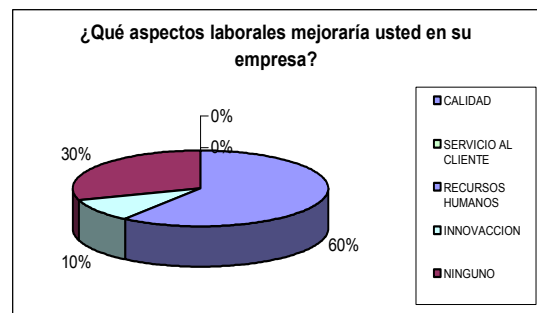
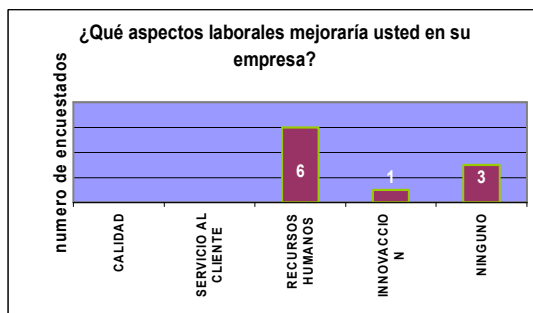
7. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo diferente a su salario por parte de la compañía:

El 20% (2) de los encuestados afirma tener incentivos relacionados con bonificaciones por productividad, el 50% (5) dice no tener ningún tipo de incentivo por parte de la organización, sin embargo el 30% (3) afirma tener incentivos diferentes a los relacionados en la encuesta como lo son: rodamientos o auxilios.



8. ¿Qué aspectos laborales mejoraría usted en su empresa?

Para esta pregunta estuvieron de acuerdo en que la empresa debe mejorar en innovación-mejor maquinaria 10% (1), recursos humanos-capacitación 60% (6) y en ningún aspecto 30% (3).

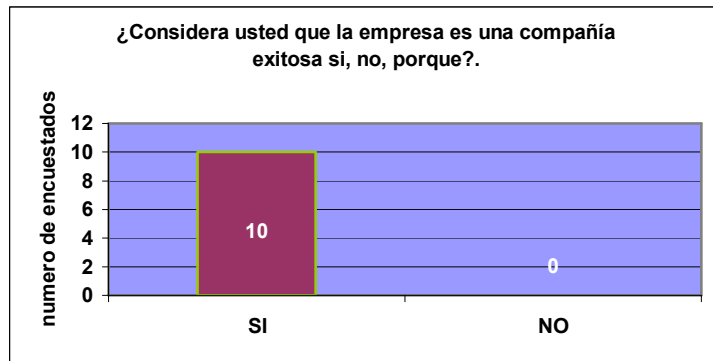


8.3.3. Análisis de las encuestas realizadas a clientes de Pollo Olímpico S.A.

FICHA TECNICA DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DE POLLO OLIMPICO S.A.	
REALIZADA POR:	<u>HEIVER HERNANDEZ Y DIEGO CAMACHO</u>
TIPO DE MUESTREO:	<u>NO PROBABILISTICO POR CONVENIENCIA</u>
UNIVERSO(Mercado potencia, contexto del mercado): <u>3 EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR AVICOLA EN BOGOTA, SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACION</u>	
UNIDAD DE MUESTREO:	<u>EMPRESA POLLO OLIMPICO S.A.</u>
METODO:	<u>ENCUESTA</u>
TECNICA:	<u>ENTREVISTA PERSONALIZADA</u>
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	<u>10 ENCUESTAS</u>
FECHA:	<u>DICIMBRE 28 DE 2008</u>
OBJETIVO DE LA ENCUESTA: <u>CONOCER LA PERCEPCION POR PARTE DE LOS CLIENTES ACERCA DE LA CONDICION EXITOSA DE LA EMPRESA</u>	
NUMERO DE PREGUNTAS:	<u>5 (CINCO)</u>

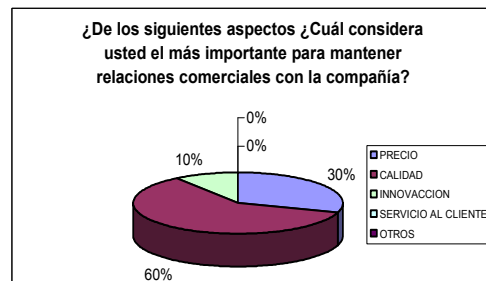
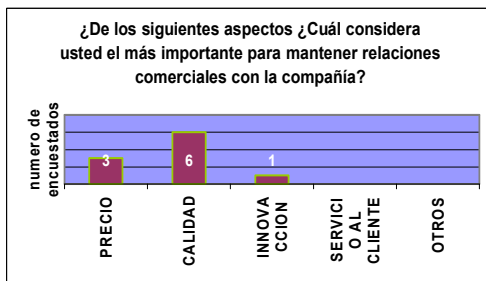
1. ¿Considera usted que la empresa es una compañía exitosa?

El 100% de los encuestados manifiesta que Pollo Olímpico S.A. es una compañía exitosa debido a su calidad.



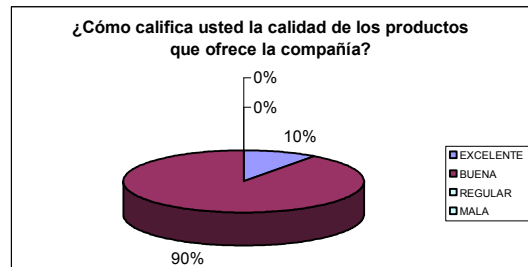
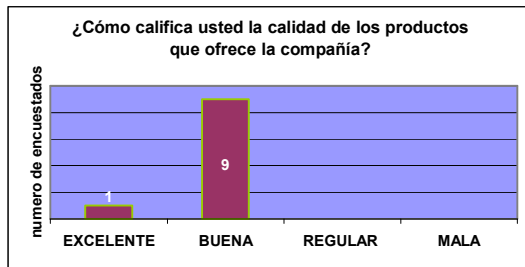
2. ¿Cuál considera usted el más importante para mantener relaciones comerciales con la compañía?

Del total de encuestados el 60% (6) afirma que el aspecto mas importante para mantener relaciones comerciales con Pollo Olímpico es la calidad, el 30% (3) opina que el precio el aspecto mas importante, mientras que el 10% (1) manifiesta que es la innovación el aspecto mas relevante.



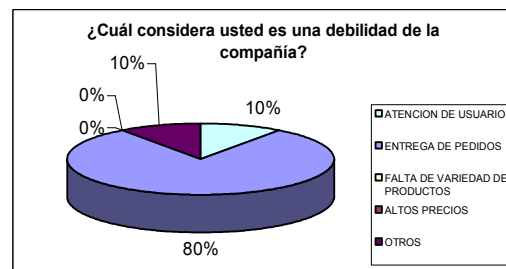
3. ¿Cómo califica usted la calidad de los productos que ofrece la compañía?

El 90% (9) de los encuestados opina la calidad del producto de Pollo Olímpico es bueno, debido a que los productos están siempre en buen estado y tienen un buen volumen de ventas, el 10% (1) afirma que la calidad es excelente debido a que no hay quejas ni reclamos por parte de los consumidores.



4. ¿Cuál considera usted es una debilidad de la compañía?

El 80% (8) de los encuestados opina que la debilidad de Pollo Olímpico esta en la entrega de pedidos, un 10% (1) afirma que es la atención al usuario y otro 10% (1) manifiesta no haber ninguna debilidad en la compañía.



5. ¿Por favor de una sugerencia o recomendación a la compañía para ser una organización más competitiva y exitosa.

El 20% (2) de clientes le sugieren a la empresa Pollo Olímpico colocar más puntos de venta, el 10% (1) que no marinen el pollo, 10% (1) solicita que mayor variedad de productos, otro 10% (1) vender pechugas más pequeñas, y 50% (5) no hace sugerencias porque considera que la empresa no las requiere por su buen desempeño.

8.3.4. Verificación de las prácticas de gestión que contribuyen al éxito empresarial en Pollo Olímpico S.A. con respecto a las respuestas obtenidas en el trabajo de campo.

- Para los empleados encuestados en Pollo Olímpico S.A. la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la empresa es la calidad con un 70%, seguido del talento humano con 30%, cultura organizacional y servicio al cliente no son tenidas en cuenta por los empleados, no son percibidas como prácticas de gestión que contribuyen con el éxito de esta empresa.
- Para los clientes de Pollo Olímpico S.A. encuestados, la práctica de gestión que más contribuye con el éxito de la organización es la calidad con el 60%, la innovación representa el 10%, talento humano y servicio al cliente no son determinante para mantener relaciones comerciales con la compañía. Una vez más el segundo aspecto por el cual los clientes mantienen relaciones comerciales con la compañía es el precio, con un 30% de participación.
- Para el Gerente General de la compañía Pollo Olímpico S.A. las prácticas de gestión que más contribuyen con el éxito de la empresa son las capacidades del talento humano y la calidad. Esto se combina con las otras prácticas de gestión para crear una empresa que crece paso a paso, pero con solidez.

9. CONCLUSIONES

- La práctica de gestión que más contribuye con el éxito de las empresas de familia del sector avícola en Bogotá es la calidad, representada en un 70%, seguida por la gestión del talento humano con el 27% y la cultura organizacional con el 3%. Todas las prácticas de gestión son importantes, porque si alguna de ellas no se aplicara en alguna medida, las empresa no podrían obtener los logros alcanzados durante más de tres décadas.
- El 97% de los empleados de las empresas Agroindustria UVE S.A., Algeciras S.A. y Pollo Olímpico S.A. consideran que las empresas donde trabajan son exitosas, el 3% no lo considera así.
- Los empleados de las empresas de familia del sector avícola en Bogotá consideran que el trato que reciben por parte de la empresa es excelente en un 23%, bueno en 57% y regular en 20%. Esto indica que la mayoría de los empleados se sienten a gusto en su trabajo, el clima laboral el bueno, la gestión del talento humano desarrolla una labor en su mayoría acertada.
- Para los empleados la mayor fortaleza de las empresas de familiar del sector avícola en Colombia es la calidad con un 67%, seguida del talento humano con un 20%. Dentro de la opinión del 13% de los empleados se consideró que el precio de los productos es una variable a tener en cuenta como fortaleza de la compañía.
- El 63% de empleados han recibido capacitación en el último año, y el 37% manifiesta lo contrario. A su vez el 83% considera que necesita capacitación para mejorar en sus actividades laborales, mientras que el 17% no la considera importante.
- El 53% de los empleados considera que las empresas del sector avícola en Bogotá deben mejorar en la gestión del talento humano, el 10% visualiza oportunidades de mejora en el servicio al cliente, el 7% considera que se puede mejorar en innovación y el 30% considera que las empresas son lo suficiente exitosas, que no requieren mejorar ningún aspecto.
- El 100% de los clientes considera que las empresas Agroindustria UVE S.A., Algeciras S.A. y Pollo Olímpico son exitosas, sin embargo, consideran que el aspecto más relevante para mantener relaciones comerciales con ellas es la calidad con un 60%, seguido del precio

con un 33%, sin dejar de lado la innovación en los productos con un 7%. Aunque el servicio al cliente no se menciona dentro de los factores más relevantes, sin él la empresa no tendría el éxito actual.

- La calidad de los productos es percibida por los clientes como excelente en un 23% y buena en un 77%, por ninguno de ellos fue considerada regular o mala, esto es concordante con las opiniones expresadas por los directivos y los empleados de las empresas.
- En las debilidades percibidas por los clientes están en orden de importancia la entrega de pedidos con el 67%, ninguna debilidad 20%, servicio al cliente 17%, precio 7% y no responden el 3%. La debilidad en la entrega de pedidos tiene que ver con un factor que expresaron los directivos de las empresas que tiene que ver con el manejo de inventario y la disponibilidad del producto con las especificaciones que el cliente exige. Por tratarse de seres vivos, el peso, la talla y la cantidad pueden no siempre coincidir con lo requerido, pero ese manejo muy ajustado del inventario es lo que permite que el producto que entregado cumpla con una de las características más valoradas que es la frescura.
- El sector avícola ha tenido un crecimiento superior y constante a lo largo de varios años, es un sector al que le ha afectado fuertemente la revaluación del peso frente al dólar pues su materia prima la constituyen el maíz y la soya en cerca de un 80%, siendo este el factor principal de incremento en el costo de producción. A nivel empresarial han tenido que dar un giro y dar preponderancia a su calidad de patrimonio y empresa, obligándose a ser más competitivos. La forma en que se ha buscado la competitividad es aplicando principios básicos empresariales como calidad, adecuada selección del talento humano, un servicio al cliente del más alto desempeño e innovación sea en forma de tecnología o en el “cómo” desarrollar sus actividades.
- Las empresas Agroindustria UVE S.A., Algeciras S.A. y Pollo Olímpico, exitosas y de las más importantes en el sector avícola a pesar de haber iniciado como un proyecto familiar para lograr independencia e ingresos para la familia, en la actualidad son empresas abiertas al cambio, empresas que vinculan talento humano basado en criterios claros de preparación y aptitud para desempeñar los cargos para los cuales se les contrata. Han profesionalizado la empresa, se puede ver como los tres hijos de los fundadores de estas empresas se encuentran ubicados en el más alto nivel directivo de la empresa, pero no han sido nombrados por ser los hijos del dueño, han sido preparados académicamente con estudios avanzados en el

exterior y en el presente actúan como los encargados de conservar el patrimonio familiar.

- Es interesante ver como a pesar de que la cultura empresarial no es expresa, si se mantiene el espíritu, los valores y las costumbres del fundador, y le infunden a su personal valores y creencias que son bien acogidas y se evidencian en la percepción favorable que tienen los empleados de sus empresas. Sin embargo, a estas empresas aún les queda por mejorar en ese aspecto para que su norte sea claro para sus directivos y para sus empleados.
- Por tratarse de seres vivos y productos perecederos los tiempos de alistamiento del producto son muy ajustados, los tamaños no siempre son estándar y la demanda no puede ser atendida en forma ideal frente a lo que espera el cliente. Entonces estas empresas se han preocupado por acercarse más a su cliente, hacer un seguimiento minucioso de sus necesidades e implementar un sistema de distribución que permita cumplir al nivel más alto posible las necesidades del cliente.
- De este estudio se puede concluir que el sector avícola tiene mucho que enseñar al entorno empresarial del país, porque son empresas que se han fortalecido con el tiempo, han crecido, son rentables, han logrado organizar un gremio que los apoye en su actividad empresarial en forma efectiva, se han profesionalizado, han aplicado factores de éxito empresarial como empresa de familia, han incorporado las mejores prácticas de calidad, servicio al cliente, gestión de talento humano e innovación; y han logrado incrementar su competitividad para ponerse a tono con los nuevos retos que trae la globalización y el libre comercio.

9.1. Conclusiones de la investigación en la empresa Agroindustrias UVE S.A. (Pollo Cacique)

Esta empresa presenta un liderazgo muy fuerte de su fundador – presidente, se identifica que se han vinculado algunos miembros de la familia, uno de ellos en la parte directiva, su nombramiento es acertado en la medida en que es un miembro de la familia muy preparado y que cumple con las habilidades gerenciales que requiere el cargo.

Aún se siente fuertemente en la empresa la influencia de su fundador y a pesar de que él dice que ya no está frente a la empresa, las decisiones

importantes se reservan únicamente para él, se nota cierta resistencia al cambio, sin embargo el aporte de profesionales externos y de miembros de la familia bien preparados han producido nuevas ideas y nuevas estrategias acordes con las tendencias empresariales actuales que han permitido que la empresa continúe siendo de las más importantes del sector y obtenga importantes utilidades.

El servicio al cliente como factor de éxito empresarial es fundamental para esta empresa en la cual se busca que el cliente sea un aliado, y en caso de falencias inherentes al producto propias del producto que se comercializa, los clientes desarrollen cierto grado de tolerancia frente a la variabilidad del producto. Se busca ante todo mantener la puntualidad y la ven como una forma de sustituir el problema de la variabilidad del producto en cuanto a peso y tamaño.

En cuanto a la calidad se busca que cada puesto de trabajo tenga claramente definido cual es la función que se debe cumplir, se invierte gran tiempo y recursos en el talento humano, el proceso de selección es acorde con los que practican las grandes empresas, se centra más en los valores personales que en las habilidades técnicas, se caracterizan por ser una empresa que le gusta formar a su personal pues han sufrido de una alta rotación y una de las prioridades es combatirla.

Se ha buscado no vincular familiares muy cercanos, se trata de que se haga lo menos posible, la política es flexible pero siempre se busca que dentro de la organización no tengan relación directa. Esto es una muestra de que la empresa familiar ya ha ido implementando un esquema bajo el cual la familia no sea favorecida por el simple hecho de ser uno de sus miembros, se evidencia que se ha definido una prioridad para la empresa que es ser rentable, y se tiene la plena concepción que la empresa es el patrimonio de la familia y representa la fuente de ingresos y seguridad para los hijos en el futuro.

Esta empresa no exporta y no tiene filiales internacionales, pues según la información recibida Colombia no es competitivo en pollo a nivel nacional, pues los grandes exportadores son aquellos que tienen garantizada su producción de materia prima (maíz), esos países son Brasil y Estados Unidos. Una de las debilidades de la empresa es que requiere de materias primas importadas, el 80% del costo es maíz importado de Estados Unidos, se depende mucho del factor externo en cuanto a condiciones de mercado y tipo de cambio.

El TLC es visto como un reto, ante lo cual se están implementando estrategias como fidelizar clientes actuales, hacer mejoramientos en los procesos e importar maquinaria con el objetivo de automatizar procesos e

incrementar la productividad. También se tiene están buscando alternativas para ofrecer mayor valor agregado, llegar directamente al consumidor final e incluso se implementó un departamento de investigación y desarrollo.

9.2. Conclusiones de la investigación en la empresa Algeciras S.A.

En esta empresa de origen familiar ya se dio paso a la tercera generación, actualmente el hijo del fundador es quien se desempeña como Gerente General, se trata de una persona con preparación académica en Colombia y en el exterior y es sobre quien la junta directiva ha dejado la administración de su patrimonio.

La empresa no cuenta con una definición expresa de su cultura empresarial, tampoco se ha desarrollado un protocolo de familia a pesar del éxito de la empresa, entendiendo su origen como empresa familiar y el tamaño actual de la empresa el Gerente General está en el proceso de implementar un protocolo de familiar, pues desea que si algún miembro de la familiar desea formar parte de la empresa, su nivel educativo, su salario y su sistema de evaluación de desempeño estén claramente establecidos. Se desea que los miembros de la familia prácticamente olviden que forman parte de una empresa familiar y aporten lo que cualquier otro funcionario aportaría.

A pesar de que la cultura empresarial no es expresa, se ha resaltado permanentemente que el servicio y la calidad son claves, la gerencia es plenamente consciente que el huevo es un producto muy genérico, y la única forma de diferenciarlo es mediante estas dos variables, dentro de ellas para la empresa la calidad es la clave. La mayor amenaza que tiene la empresa es la volatilidad de la tasa de cambio que los afecta demasiado, teniendo en cuenta que para ellos el 80% de su materia prima se adquiere en el exterior.

9.3. Conclusiones de la investigación en la empresa Pollo Olímpico S.A.

En esta empresa se recibió autorización para entrevistar únicamente al Gerente General, Doctor Nicolás Vásquez, dentro de la sucesión que ya se realizó en esta empresa de familia el representa a la segunda generación, el objetivo por el cual se creó la empresa fue el de obtener independencia económica y personal, así como ofrecer un futuro económico para la familia.

La empresa tuvo su inicio con recursos propios, empezó comercializando y posteriormente produciendo y comercializando pollo, el padre aún trabaja como presidente de la junta, solo hay dos personas de la familia trabajando en la empresa, en la cual se considera que el hecho de ser una empresa de familia les permite tomar decisiones y adoptar cambios con mayor rapidez evitando la burocracia propia de las empresas no familiares.

No existe formalmente una definición de la cultura organizacional dentro de la empresa, pero la actividad empresarial se desarrolla dentro del marco de los factores de éxito mencionados al inicio de esta investigación como son calidad, servicio al cliente, talento humano e innovación. Existe una estrategia de planeación a largo plazo en la que se da prioridad al crecimiento con solidez, se tiene aversión al riesgo que es una de las características propias de las empresas de familia y el TLC se ve más como una amenaza que como una oportunidad. En esto se hace claridad que el Gerente General lo veía como una oportunidad siempre y cuando las condiciones en las que se firma fueran equitativas, lo cual no cree que sea posible por los intereses políticos que se involucran, considera bueno el TLC pero mala la negociación. A pesar de la aversión al TLC es una empresa que busca su mejoramiento continuo y quiere ser cada día más competitiva.

En esta empresa no se identificaron dificultades frente a la vinculación laboral de miembros de la familia puesto que el solo dos miembros de la familia mantienen un vínculo con la misma, y la filosofía es que no se vinculen familiares, le otorgan a la empresa un enfoque total de patrimonio familiar y buscan que la empresa sea rentable, no que sirva como una fuente de empleo para la familia.

10. RECOMENDACIONES GENERALES

- Se encuentra en el sector una debilidad, esta consiste en que la innovación es una práctica de gestión que poco se tiene en cuenta en el sector avícola. Cuando se habla de innovación se entiende que es tecnológica, lo cual no es así. Por lo tanto se recomienda aplicar esta práctica de gestión que puede ser desarrollada en el servicio, en los empaques, en los canales de distribución incursionando en mercados no atendidos, desarrollar alianzas estratégicas, ofreciendo el producto a otros mercados objetivos. Todo lo anterior no se evidenció en las entrevistas y encuestas realizadas en cada una de las empresas.
- Se recomienda a las empresas establecer un protocolo familiar, que permita establecer claramente los límites entre familia, propiedad y empresa, así como permitir a la empresa contar con una herramienta para la resolución de conflictos.
- Es recomendable que las empresas del sector avícola del estudio, inicien su trabajo con el fin de obtener las certificaciones ISO 9001 e ISO 14000, para que tengan documentados y estandarizados sus procesos. Esto también les permitirá elevar su nivel de competitividad a nivel internacional, teniendo en cuenta la posibilidad que existe de que se firme el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
- Aunque se evidencia que las empresas son exitosas, se recomienda fortalecer el servicio al cliente en el aspecto de entrega de productos, para los clientes esta es la mayor debilidad de las empresas del estudio. Se podría contemplar la tercerización de la actividad de distribución de los pedidos, lo cual también tendría un efecto sobre los costos.
- Se recomienda a las empresas del estudio ampliar su cobertura a otras zonas del país, sin alejarse de la zona central se pueden apropiarse de nuevos mercados que amplíen su participación y favorezcan el crecimiento.
- Debido a la sensibilidad de la estructura de costos, en donde los precios de la materia prima se han elevado a mayor ritmo que el producto final, se recomienda tener en cuenta la inversión en futuros y opciones para disminuir el riesgo en la variación de los precios y la producción.

- Desarrollar nuevas líneas de producto que logren generar desequilibrio en el mercado.
- Se recomienda continuar con el proceso de inversión en tecnología para incrementar la productividad.
- Es recomendable definir claramente la visión, misión y valores, pues la cultura en estas empresas se ha desarrollado por la influencia del fundador y sus sucesores, pero no se ha formalizado y por ende no se puede transmitir claramente a todos los integrantes de la empresa. Es importante definir cuáles son los valores de la familiar, y cuáles los de la empresa.
- Se recomienda fortalecer la gestión del talento humano, mediante prácticas como el plan de carrera para los empleados, los planes de capacitación enfocados al desarrollo del personal en el cargo que desempeña.
- Formalizar un modelo de sucesión, tanto para la primera generación, como para las siguientes, de tal forma que se garantice que los cargos directivos tendrán un sucesor idóneo y capacitado para desarrollar el cargo a futuro.
- Revisar el esquema de gestión del talento humano, ya que de acuerdo con la información obtenida en entrevistas y encuestas, no existe una concordancia entre la percepción que tienen los directivos acerca de la gestión del talento, frente al sentimiento de sus empleados.
- Se considera necesario que las empresas avícolas del estudio inviertan recursos en publicidad, el reconocimiento de marca es un problema expresado por los directivos y empleados, pero no se trabaja en el posicionamiento de la marca. Los clientes en muchos casos lo son por tradición, pero el cliente nuevo no encuentra mayor diferencia entre las diferentes empresas avícolas.

11. BIBLIOGRAFÍA

AFUAH, ALLAN. (1997). *“La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad”*. Oxford University Press. Mexico.

ALBRECHT, KARL. (1998). *“La revolución del servicio, lo único que cuenta es un cliente satisfecho”*. 3r editores, Colombia.

_____. (1999). *“Gerencia del servicio, como hacer negocios en la nueva economía”*. 3r editores, Colombia.

ALLES, MARTHA. (2007). *“Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias”*. Granica. Argentina.

AMAT, JOAN M. (2004). *“La continuidad de la empresa familiar”*. Ediciones Gestión 2000. España.

BÁRCENAS, CAROLINA (2003). *“Estado del arte de la investigación sobre empresas de familia en Colombia”*. Tesis. Universidad Externado de Colombia.

BATTINI, PIERRE. (2004). *“Innovar para ganar”*. Limusa. Mexico.

BERRY, LEONARD L. (1996). *“Un buen servicio ya no basta, Cuatro principios del servicio excepcional al cliente”*. Grupo editorial Norma. Colombia.

BROOKING, ANNIE. (1997). *“El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio”*. Paidós.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2005). *“Gestión efectiva de las empresas familiares. Para que la empresa perdure y obtenga bienestar”*. Departamento de publicaciones Cámara de comercio de Bogotá. Colombia.

CAMISÓN, CESAR. CRUZ, SONIA. & GONZÁLEZ, TOMÁS. (2007). *“Gestión de la calidad: Conceptos y enfoques, modelos y sistemas”*. Editorial Pearson Prentice Hall. España.

CANE, SHEILA. (1997). *“Como triunfar a través de las personas. Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad”*. Mc Graw Hill. Colombia.

CASILLAS, JOSE C, DÍAZ, CARMEN & VÁSQUEZ, ADOLFO. (2005). *“La gestión de la empresa familiar”*. Thomson. España.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1.999). *“Administración de recursos humanos”*. Mc Graw Hill. Colombia.

_____. (2002). *“Gestión del talento humano”*. Mc Graw Hill. Bogota.

COLLINS, JAMES C, PORRAS, JERRY I. (2002). *“Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras”*. Norma. 1ra edición. Bogotá.

COLLINS, JIM. (2002). *“Empresas que sobresalen. Porqué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no”*. Norma. Bogotá.

CORONA, JUAN. (2005). *“manual de la empresa familiar”*. (2005). Deusto. Barcelona.

CORTINA, ADELA & CONILL, JESUS. (1998). *“Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial”*. Siglo del Hombre Editores. Colombia.

COTTLE, DAVID. (1991). *“El servicio centrado en el cliente. Como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios”*. Díaz de Santos S.A. España.

CROSBY, PHILIP B. (1987). *“Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas”*. Cecs. México.

_____. (1989). *“La organización permanentemente exitosa”*. Ed. Mc Graw-Hill. 1ª edición. México.

DAFT, RICHARD L. (2007). *“Teoría y diseño organizacional”*. Thomson Editores. México.

DÁVILA, CARLOS. (1986). *“El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica.”* Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

DEMING, W. EDWARDS. (1982). *“Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis”*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

DODERO, SANTIAGO. (2004). *“El secreto de las empresas familiares exitosas”*. El Ateneo.

DRUCKER, PETER. (1973). *“Ejecutivos, empresarios y dirigentes”*. Ediciones economía y empresa. Argentina.

DRUCKER, PETER. (1984). *“La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas”*. El Ateneo. Argentina.

_____. (1985). *“La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios”*. Sudamericana S.A. Buenos Aires. Argentina.

_____. (1986). *“La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios”*. Sudamericana. Buenos Aires.

_____. (2001). *“La esencia de la administración moderna”*. Pearson Educación. México. 2001.

ELLIOTT, DAVID & ROY, ROBIN. (1980). *“Diseñando el futuro”*. Gili S.A. España.

FEIGENBAUM, ARMAND V. (1986). *“Control total de la calidad”*. Compañía Editorial Continental S.A. México.

FENAVI. *“I Censo Nacional de Avicultura Industrial. Resultados 2002”*. Colombia. 2002.

FERNÁNDEZ, GUADALUPE. (2004). *“Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”*. Ediciones Deusto. España.

FITZ-ENZ, JAC. El ROI. (2003). *“rendimiento de la inversión del capital humano. Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal”*. Ediciones Deusto. España.

FORD, ROBERT & HEATON, CHERRIL P. (2001). *“Atención al cliente en los servicios de ocio”*. Thomson Editores. España.

GAITAN, ANDRES & VELASCO, JOSE D. (2001). *“Sociedades de Familia en Colombia”*. Superintendencia de Sociedades, Bogotá.

GALLO MIGUEL A. *“Claves para el triunfo de la empresa familiar”*
www.laempresafamiliar.com

GALLO, MIGUEL ANGEL & AMAT, JOAN M. (2003), *“Los secretos de las empresas familiares centenarias”*. Deusto. 1ra edición.

_____. (2003). *“Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas multigeneracionales”*. Deusto. 1ra edición. Barcelona.

GALLO, MIGUEL.(1995). *“Empresa familiar, textos y casos”*, Praxis, Barcelona.

GONZÁLEZ, RODOLFO. (2005). *“Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva”*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

GUBMAN, EDWARD. (2000). *“El talento como solución, como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios”*. Mc Graw Hill. Bogota.

GUTIERREZ PULIDO, HUMBERTO. (1997) *“Calidad total y productividad”*. Mc Graw, Hill. Segunda edición. Colombia.

GUTIERREZ, HUMBERTO. (2005). *“Calidad Total y Productividad”*. Editorial Mc Graw Hill. México.

HAMBURGER, ÁLVARO A. (2004). *“Ética de la empresa. El desafío de la nueva cultura empresarial”*. Ediciones Paulinas. Colombia.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, *“equipos que funcionan”*. gestión 2000.com. Barcelona.

HERMAN, ROGER E. (1993). *“Conserve a su personal competente”*. Mc Graw Hill. Colombia.

HESKETT, JAMES, SASSER, EARL, HART, CHRISTOPHER (1993). *“Cambios creativos en servicios”*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

HIEBELER, ROBERT. KELLY THOMAS B. & KETTEMAN CHARLES. (1998). *“Las mejores practicas. Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa”*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

HOROVITZ, JACQUES. (1992). *“la calidad del servicio, a la conquista del cliente”*. Mc Graw Hill. México.

IRIGOYEN, HORACIO A. (2005). *“La empresa de familia en América Latina”*.. Ediciones Macchi.

ISHIKAWA, K. (1985) *“¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.”* 1985. Colombia.

JAMES, PAUL. (1997). *“Gestión de la calidad total. Un texto introductorio”*. Prentice Hall. España.

JAY, ROS. (2000). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes”*. Mc Graw Hill. Colombia.

JURAN, FRANK & M. GRYNA. (1995). *“Análisis y planeación de la calidad”*. Mc Graw Hill. Mexico.

KETS DE VRIES MANFRED F.R. & FLORENT-TREACY ELIZABETH. (1999). *“Los nuevos líderes globales”*. Norma. Colombia.

“La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo economico”, en www.dinero.com

LABOUCHEIX, VINCENT. (1990). *“Tratado de la calidad total”*. Tomo 1. Limusa. Paris.

LAWLER, EDWARD E. (2001). *“Cómo recompensar la excelencia. Estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente”*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

LEACH., PETER. (1999) *“La empresa familiar”*. Ediciones Grafica S.A. Barcelona

LUH SHU, SHIN. (2003). *“Innovar al estilo Sony. Conozca sus secretos”*. Deusto. 2003. España.

LYTLE, JHON F. (1994). *“Sabe usted lo que realmente quieren sus clientes”*. Legis Editores S.A. Colombia.

MADDUX, ROBERT. (2001). *“Como formar un equipo de trabajo”*. Gedissa, Barcelona.

MAHON, HEBERTO. (1992). *“Las personas: la clave para el éxito de su empresa”*. Vergara. Argentina.

MARTINEZ BENCARDINO, CIRO. (1984). *“Estadística: Apuntes y seiscientos problemas resueltos”*, Ecoe Ediciones.

MOJICA, AMILCAR., PAREDES, JOAQUÍN. (2005) *“Caracterización del sector avícola colombiano y se reciente evolución en el departamento de Santander.”* Ensayos sobre economía regional. Centro regional de estudios económicos Bucaramanga.

MOYER, R. CHARLES, McGUIGAN JAMES R, & KRETLOW, WILLIAM J. (2005). *“Administración Financiera Contemporánea”*. Thomson. 9ª edición. México.

NASH, MICHAEL. (1988). *“Como incrementar la productividad del recurso humano”*. Norma. Colombia.

OAKLAND, JOHN S. (1999). *“Administración por calidad total”*. México.

ORTIZ IBARZ, JOSE MARIA. (1995). *“La hora de la ética empresarial”*. Mc Graw Hill. España.

PALACIOS, JOSE L. (2006), *“Administración de la Calidad”*. Trillas. México.

PARKIN, MICHAEL. (2001), *“Microeconomía”*. Pearson Education. México.

PFEFFER, JEFFRY. (1996). *“Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo”*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. CECSA. México.

_____. (2000). *“La ecuación humana, la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial”*. gestión 2000 y edipe. Barcelona.

PINEDA, EDUARDO & CÁRDENAS, JOSE A. (2007). *“Ética en las organizaciones”*. Mc Graw Hill. México.

PORTER, MICHAEL E. (1990). *“La ventaja competitiva de las naciones”*. Javier Vergara Editor S.A. Argentina.

_____. (2003). *“Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones”*. Deusto. España.

_____. (2004). *“Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. Compañía Editorial Continental. México.

ROBINAT, JOSÉ R. (2005). *“la gestión y relación con los clientes”*. Océano. España.

RODRÍGUEZ, VALENCIA JOAQUIN. (2002). *“Administración de pequeñas y medianas empresas”*. Thomson. 5ª edición.

ROMERO, LUIS E. (1999). *“Familia VS negocios”* en Revista Dinero. Número 80. Publicaciones Dinero, Bogotá.

RUEDA, J. (2007). *“Factores internos generadores del éxito en la empresa familiar colombiana”*. Primer simposio internacional de empresas de familia. Universidad de La Salle. Colombia.

SCHERKENBACH, WILLIAM W. (1998). *“La ruta Deming a la calidad y la productividad”*. Cecsca. México.

SERNA GOMEZ, HUMBERTO & SUÁREZ ORTIZ, EDGAR. (2005). *“La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”*. Temis S.A. Colombia.

SERNA GOMEZ, HUMBERTO. (1996). *“Auditoria del servicio. Como medir y satisfacer las necesidades del cliente”*. RAM Editores S.A. Colombia.

_____. (1999). *“Servicio al cliente métodos de auditoria y medición”*. 3r editores. Colombia.

_____. (2000). *“Gerencia Estratégica”*. Ed. 3R Editores. 7ª edición. Bogotá.

SIMMONS, JOHN. (2005). *“El estilo Starbucks. Como crear un hogar fuera del hogar”*. Deusto. España.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (2001). *“Sociedades de familia en Colombia”*

_____. (2007). *“Sector avícola colombiano”*.

_____. (2008). *“Revista Estados Financieros. 21.000 empresas. Resultados 2007 y perspectivas del sector real en Colombia”*. Edición 2008. Año 1.

TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. (2001). *“El proceso de la investigación científica”*. Limusa. México.

ULRICH, KARL T. & EPPINGER, STEVEN D. (2004). *“Diseño y desarrollo de productos. Enfoque multidisciplinario”*. Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.

URREA, JOAQUIN. (2003). *“Gobernabilidad de la empresa de familia”*. Revista Universidad Eafit. Medellín.

VAN DE VEN ANDREW H, PELLY DOUGLAS E., GARUD RAGHU & VENKATARAMAN SANKARAN. (2001). *“El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar”*. Oxford University Press. México.

WARD, JHON. (2006). *“El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional”*. Norma. Bogotá.

YAGOSESKY, RENNY. (2000). *“La psicología del éxito”*. Júpiter Editores S.A. Segunda edición. Venezuela.