

**“LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA Y SUS FACTORES DE
ÉXITO GENERACIÓN A GENERACIÓN EN POSTRES & PONQUES”**

JAVIER AUGUSTO HERRERA PIMIENTO

JAVIER ENRIQUE BOHÓRQUEZ VARGAS

SAÚL RAMOS SILVA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BUCARAMANGA

2007

**“LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA Y SUS FACTORES DE
ÉXITO GENERACIÓN A GENERACIÓN EN POSTRES & PONQUES”**

**Monografía de grado presentada para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia**

JAVIER AUGUSTO HERRERA PIMIENTO

JAVIER ENRIQUE BOHÓRQUEZ VARGAS

SAÚL RAMOS SILVA

Directora

**Doctora MYRIAM LEONOR NIÑO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2007

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1 Hipótesis:.....	15
2.2 Análisis del Problema.....	17
2.3 Formulación del Problema.....	17
3. ALCANCE.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. OBJETIVOS.....	20
5.1 Objetivo General.....	20
5.2 Objetivos Específicos.....	20
6. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1 Antecedentes.....	21
6.2 Estado del Arte.....	22
6.3 Marco Conceptual.....	24
6.3.1 El empresario.....	24
6.3.2 Empresas familiares.....	27
6.3.3 Etapas de crecimiento de la empresa familiar.....	28
6.3.4 Las cinco etapas de crecimiento de la empresa de Churchill & Lewis....	29
6.3.5 Tipos clásicos de empresa familiar de Gersick.....	31
6.3.6 Distribución de Roles de los Fundadores según Davis.....	33
7. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO SEGÚN MODELO CHURCHILL.....	31
7.1 Reseña General.....	35

7.2	Etapas de Crecimiento.....	35
7.2.1	Etapa I: Existencia (1986-1991).....	35
7.2.2	Etapa II: Supervivencia (1992-1995).....	45
7.2.3	Etapa III: Éxito (1996-2001).....	55
7.2.4	Etapa IV: Despegue (2002-2006).....	67
7.2.5	Características de la Etapa IV – Despegue.....	73
7.3	Evolución de la empresa frente al modelo de Churchill y Lewis.....	78
8.	DESARROLLO DE LA EMPRESA FRENTE AL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL DE GERSICK.....	81
9.	FUTURO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO.....	83
9.1	Planteamiento estratégico para la continuidad generacional y supervivencia de la empresa familiar.....	85
9.2	Modelo de direccionamiento estratégico para la Familia Álvarez Herrera.....	87
9.2.1	Cultura familiar:.....	88
9.2.2	Objetivos de los subsistema Propiedad, Familia y Empresa.....	90
9.2.3	Análisis DOFA.....	90
9.2.4	Definición estrategia familiar:.....	92
9.2.5	Modelo de gestión de la familia y empresa de familia:.....	94
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
10.1	Conclusiones.....	98
10.2	Recomendaciones.....	101
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	104

RESUMEN

TÍTULO:

“LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA Y SUS FACTORES DE ÉXITO GENERACIÓN A GENERACIÓN EN POSTRES & PONQUES”

AUTORES:

Javier Augusto Herrera Pimiento, Administrador de Empresas.

Javier Enrique Bohórquez Vargas, Ingeniero Financiero.**

Saúl Ramos Silva, Ingeniero Financiero.

PALABRAS CLAVES:

Empresas de familia, Continuidad, Cambio generacional, Etapas de crecimiento.

DESCRIPCIÓN:

El objeto del estudio es reconocer un modelo de direccionamiento estratégico para la familia Álvarez herrera accionistas mayoritarios de Industria de Alimentos Don Jacobo para enfrentar la problemática en el control de sus negocios a través la profesionalización de la empresa la sucesión generacional y la construcción de un protocolo de familia que asegure la supervivencia de sus empresas en El Grupo Empresarial Don Jacobo. Se estudió la empresa desde la perspectiva de las cinco etapas de crecimiento de las empresas y se plantearon propuestas estratégicas que permitan la permanencia exitosa de la organización y que ayuden al aseguramiento de sucesión dado que la propiedad esta en cabeza de una familia.

Se realizó análisis del entorno de las empresas de familia y cómo se ve el núcleo familiar que le da un sello muy característico a la empresa y es a esto a lo que le llama cultura organizacional.

Este trabajo fue desarrollado en su totalidad en las instalaciones de Industria de Alimentos Don Jacobo, con el apoyo de los fundadores quienes son pieza clave en esta monografía.

El proyecto fue realizado por el autor con el fin de presentar una serie de modelos propuestos a nivel internacional y que fueron aplicados a la organización. Los modelos desarrollados son: Modelo de direccionamiento estratégico para la Familia Álvarez Herrera, Desarrollo de la empresa frente al modelo evolutivo tridimensional de Gersick y las etapas de crecimiento de Industria de Alimentos Don Jacobo según modelo Churchill.

* Monografía de grado

** Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia -Directora: Myriam Leonor Niño.- Ingeniera Industrial

SUMMARY

TITLE:

“THE CONTINUITY OF THE FAMILY COMPANY AND ITS FACTORS OF SUCCESS GENERATION TO GENERATION IN POSTRES & PONQUES”

AUTHORS:

Javier Augusto Herrera Pimiento, Administrator of Companies.

Javier Enrique Bohórquez Vargas, Financial Engineer.

Saúl Ramos Silva, Financial Engineer.”

KEY WORDS:

Companies of family, Continuity, generational Change, Stages of growth.

DESCRIPTION:

The object of the study is to recognize a model of address strategic for the family Álvarez Herrera majority shareholders of Industria de Alimentos Don Jacobo to face problematic in the control of its businesses traverse professionalisation of the company the generational succession and the construction of a family protocol who assures the survival her companies in the Enterprise Group Don Jacobo.

The company studied from the perspective of the five stages of growth of the companies and strategic proposals considered that they allow the successful permanence of the organization and that they help the succession securing since the property this in head of a family.

Analysis of the surroundings of the family companies was made and how the familiar nucleus is seen that it gives a very characteristic seal him to the company and it is to this to which it calls organizational culture to him.

This work was developed in its totality in the facilities of Industria de Alimentos Don Jacobo, with the support of the founders who are key piece in this monograph. The project was made by the author The project was made by the author with the purpose of presenting/displaying a series of models proposed at international level and that were applied to the organization. The developed models are: Model of strategic address for the Family Álvarez Herrera, Development of the company in front of the three-dimensional evolutionary model of Gersick and the stages of growth of Industria de Alimentos Don Jacobo according to model Churchill.

* Work of degree

** Faculty of sciences Physical and Mechanics – School of Industrial and Enterprises Studies - Specialization in hight management - Directora: Myriam Leonor Niño.- Ingeniera Industrial

LISTA DE GRAFICAS

Grafica No. 1: Organigrama Final etapa I	43
Grafica No. 2: Ventas Históricas. 18 ETAPA I VENTAS 1987-1991.....	45
Grafica No. 3: Organigrama Documento institucional.....	53
Grafica No. 4: Documento institucional. 20ETAPA II VENTAS 1992-1995.....	55
Grafica No. 5: Gráfica 5. Organigrama Final Etapa III.....	64
Grafica No. 6: Ventas Etapa III. EAPA III VENTAS AÑO 1996-2001.....	64
Grafica No. 7: Rentabilidad sobre patrimonio (roe) y rentabilidad sobre activos (roa) consolidadas para el grupo.....	72
Grafica No. 8: Ventas 2002 – 2006 24 ETAPA IV VENTAS 2002-200.....	74
Grafica No. 9: Organigrama.....	76
Grafica No. 10: Cultura Familiar	87

1. INTRODUCCIÓN

¿QUE ES UNA EMPRESA DE FAMILIA? Es una empresa donde las responsabilidades ejecutivas y directivas están en algún miembro de la familia que trabaja dentro de la organización. En la mayor parte de las empresas de familia la cultura de la empresa está influenciada por los mismos valores y principios de la familia. Para entender la diferencia entre una empresa de familia y una empresa de capital familiar debemos tener en cuenta que la primera enfrenta claramente una problemática de pasar generación en generación y la segunda es un medio de subsistencia y obtención de recursos que acabará en la primera generación, que es la de su fundador.¹ Para muchos de los que lideran empresas de familia, la principal preocupación es cómo pueden estas subsistir con el paso de los años y las generaciones.

Las empresas de familia son un tipo predominante de organización económica y social que contribuye significativamente al desarrollo económico de un país y del mundo en general. En Colombia las empresas de familia, según la superintendencia de sociedades, corresponden al 68% de las empresas. En una economía globalizada y de cara al mundo entero es imposible desconocer el origen de las empresas y de ello podemos empezar por hablar de las empresas

¹ Basado en Investigaciones sobre empresas de familia, Industria de Alimentos Don Jacobo, Bogotá: 2004.

mas grandes del mundo; en Estados Unidos el 95% de las empresas son de origen familiar estamos hablando de 14 millones de empresas que generan el 50% del producto interno bruto.²

Y aquí es donde surge un enorme interrogante: ¿Por qué nosotros no hemos estudiado las empresas familiares como se han estudiado las grandes corporaciones (ejemplo caso Enron)? sabiendo que son la mayoría de empresas del mundo y utilizando la ley de Pareto, el 5% de las empresas (grandes corporaciones) generan el otro 50% del producto interno bruto, entonces Harvard y todas las grandes escuelas de negocios se dedicaron a estudiar las grandes corporaciones.

El primer libro sobre empresas de familia se escribió en los años sesenta por el consultor empresarial León Danco y en él se empieza a estudiar la empresa de familia. De manera muy simpática él no escribió el libro, lo hizo su mujer, él llegaba todos los días frustrado a la casa y le empezaba a contar a su mujer y esta escribió un libro que se llamaba: From de Other Side on the Bed, (Desde el otro lado de la cama). Su marido aburrido le decía: ¿Por qué esta gente no termina de aplicar el tema de las juntas directivas con externos?, ¿Por qué esta gente no termina de utilizar los indicadores de gestión?, ¿Por qué no utilizan sistemas de remuneración variable? Al estar tan frustrado su mujer decide escribir un libro con el fin de darle valor a los comentarios de su esposo.

² Superintendencia de Sociedades, Sociedades de Familia en Colombia, Pág. 34, Bogota, 2001

En los años ochenta Jhon War publica un estudio: “La mortalidad de la empresa familiar” sin embargo, puede pensarse que a esta palabra se le dio una mala traducción, teniendo en cuenta que el punto de vista de Jhon War acerca de las empresas familiares es que solamente alcanzan a la segunda generación y no dan continuidad con sus ideales, es decir tienen un índice de mortalidad del 70%. ¿Qué significa índice de mortalidad para Jhon War? que la empresa no permanece en manos de la misma familia, no está diciendo que mueran y que se pierda su aporte al producto interno bruto, está diciendo que cambia de manos. Muchas de ellas pueden morir, no sabemos cuantas mueren porque la investigación seria empezó hace 20 años (alrededor del mundo trabajan 500 investigadores en el tema solamente)³ En un grupo investigado el 30% alcanzó la segunda generación y tan solo el 15% la tercera; con esto podemos concluir que el promedio de vida esperado de las empresas de familia es de 24 años y el del empresas no familiares es de 50 años.

El deseo de dar continuidad a una empresa de familia, es el factor que define todas las decisiones estratégicas. Ese deseo puede provenir de distintas fuentes, y estar relacionado más a cuestiones familiares que a criterios económicos. Los mayores cambios en la relación de la familia hacia la empresa ocurren con la transición entre una y otra generación estos son los que afectan la continuidad en la mayor parte de empresas de familia.⁴ Aterrizando este tema en nuestra

³ Investigaciones sobre empresas de familia, Industria de Alimentos Don Jacobo, Bogotá.

⁴ Basado en Investigaciones sobre empresas de familia, Industria de Alimentos Don Jacobo, Bogotá.

investigación propiamente debemos preguntarnos: ¿Qué haremos con las empresas familiares en Colombia? existen estudios en Colombia, como los realizados por el doctor Iván Amaya de ASCOLTECS en algunos sectores, donde encontramos que el índice de mortalidad es superior en Colombia en ciertos gremios más que en otros países del mundo, de aquí surge el gran planteamiento a la problemática que enfrentamos nosotros los empresarios en Colombia. ¿Creemos tener una responsabilidad seria frente a la generación de empresa y su permanencia a través del tiempo? Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis⁵ después de analizar los modelos de desarrollo de negocios planteado por investigadores en los últimos veinte años, definen el suyo propio clasificando el crecimiento en cinco etapas a saber, existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos.

Cada etapa esta caracterizada por un índice de tamaño, diversificación, y complejidad descrita por cinco factores gerenciales: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales, principales metas estratégicas, y la vinculación del dueño del negocio. Se pretende que a través de la confrontación de la realidad empresarial, frente al modelo, estos permitan hacer una mejor lectura de su evolución y problemática y puedan pensar de manera estrategia de su futuro.

El presente trabajo hace una reseña histórica de la empresa “Industrias de Alimentos Don Jacobo”, el cual considera las etapas de su evolución histórica a la

⁵ Tomado de Las cinco etapas del crecimiento de las empresas, Churchill, Neil y Lewis, Virginia.

luz del modelo de Churchill, las estrategias presentes en cada etapa y se formula una propuesta estratégica para su desarrollo futuro y su sucesión generacional.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Hipótesis

Desconocimiento de una de las más grandes ventajas competitivas en la empresa familiar como son la unidad, armonía de la familia y el compromiso de esta con su empresa.

La falta de información y profesionalización de las empresas hace que sus fundadores no tengan claramente definidos los roles dentro de las empresas accionista-empleado-directivo y miembro del consejo de familia.

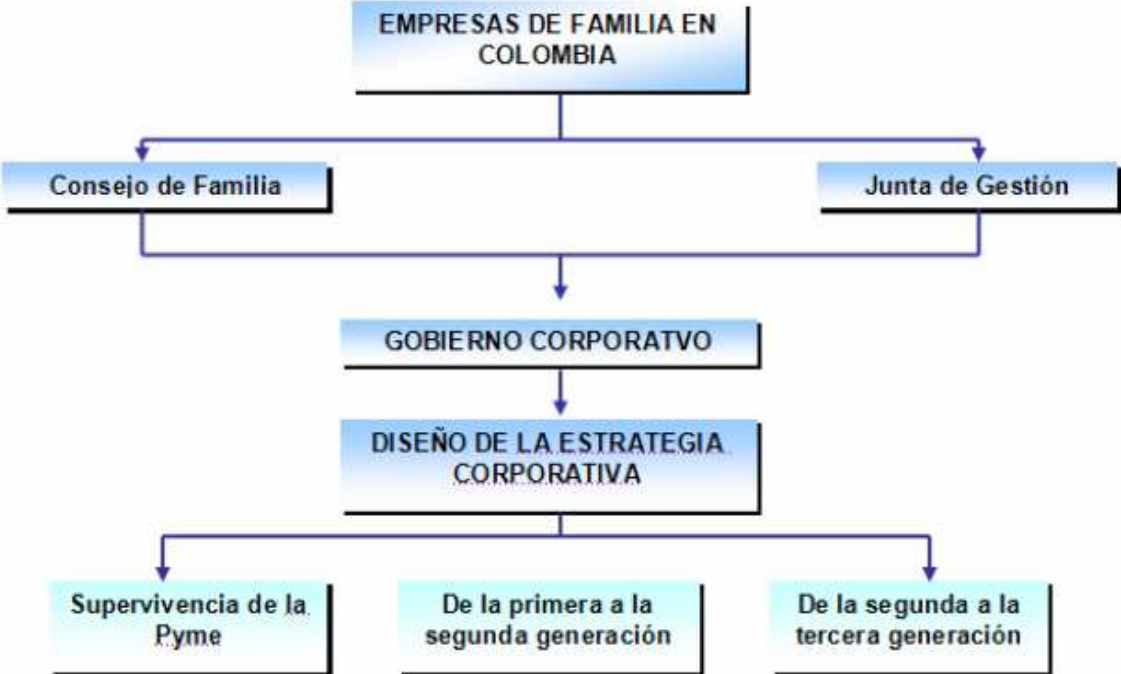
Desinterés en entender que solo las empresas realmente exitosas son aquellas en donde sin importar su status familiar priman las competencias y capacidades para estar al frente de un cargo.

Desconocimiento de los dos grandes tipos de empresa, empresa de trabajo familiar y empresa de dirección familiar. Falta de claridad en el modelo de desempeño en las empresas de familia, que es lo más importante ¿la familia o la empresa?

Desconocimiento para establecer protocolos de familia dentro de las empresas para conseguir dirimir los conflictos, estas empresas exitosas llamadas astutas y las empresas ingenuas donde la diferencia es la rentabilidad del negocio por encima de todo.

Falta de claridad en el tema de propiedad de empresa con dirección y gobierno de la organización. Desconocimiento de los flujos económicos de la empresa frente a las necesidades de cada grupo de intereses en la organización clientes, accionistas, proveedores, empleados, y la comunidad.

2.2 Análisis del Problema



2.3 Formulación del Problema

Desconocimiento por parte de los empresarios fundadores de empresas en planear la sucesión y continuidad de sus empresas a segundas y terceras generaciones con sus respectivas consecuencias en la economía nacional impactando el PIB y la tasa de desempleo de manera directa.

3. ALCANCE

La presente monografía presenta información de las empresas de familia en Colombia, su historia su evolución y plantea una propuesta como modelo de direccionamiento estratégico para la familia Álvarez Herrera en su organización, basada y desarrollada desde las mismas etapas de crecimiento en las empresas de familia. Analiza los factores claves de éxito de la alta gerencia propuestos por Churchill & Lewis y así mismo analiza los tipos clásicos de empresa de familia, la distribución de roles en la administración y la formulación de estrategias para la continuidad generacional y supervivencia de la empresa de familia.

4. JUSTIFICACIÓN

Dentro de la responsabilidad en el desarrollo sostenido de la economía del país, la creación de empresas y la generación de riqueza a través del aporte al crecimiento del PIB se han querido compartir vivencias y experiencias de empresarios comprometidos con la responsabilidad ante la sociedad en la trascendencia de sus empresas.

Esta monografía espera suministrar a las empresas de familia colombianas la necesidad de diseñar e implantar estrategias para la continuidad generacional y supervivencia de las empresas de familia ya que la búsqueda de trascendencia es el objetivo que moviliza a los empresarios y en especial a los fundadores de empresas de familia. Al empresario le interesa sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Con el tiempo, y al lograrlo, encara como objetivos el resultado y la rentabilidad, y, en algún momento define la Empresa de Familia con su objetivo final: La Continuidad. Él quiere que, luego de retirarse o abandonar la dirección empresarial, cualquiera sea la causa, la empresa pueda ser continuada por sus hijos y seguir de generación en generación.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Reconocer un modelo de direccionamiento estratégico para la familia Álvarez herrera accionistas mayoritarios de industria de alimentos don Jacobo para enfrentar la problemática en el control de sus negocios a través la profesionalización de la empresa la sucesión generacional y la construcción de un protocolo de familia que asegure la supervivencia de sus empresas en EL GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO.

5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico apropiado para el análisis de la empresa familiar, su evolución y las estrategias correspondientes.
- Estudiar la empresa desde la perspectiva de las cinco etapas de crecimiento de las empresas.
- Plantear propuestas estratégicas que le permitan su permanencia exitosa, asegurar su sucesión dado que la propiedad esta en cabeza de una familia.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Antecedentes

Industria de Alimentos Don Jacobo, es una empresa de primera generación fundada en 1986, por Jacobo Álvarez y Martha Herrera, familia que cuenta con dos hijos de 18 y 15 años, juntos son socios mayoritarios (85%) de esta empresa que bajo el nombre comercial de Postres y Ponqués Don Jacobo, se constituye en la cadena de repostería dulce líder en Colombia, con presencia en 20 ciudades y con mas de 50 reposterías, manejadas de manera directa por la organización, al igual que dos operaciones en el exterior desde hace 5 años en San José de Costa Rica y en Ciudad de Panamá, Panamá. Este proyecto familiar es el objeto de nuestro estudio y al cual se desea presentar una alternativa para su futuro generacional. Se presentan actualmente para la familia dos situaciones que ponen por primera vez sobre el tapete el tema de los hijos participando en la vida de la empresa, ya sea desde su papel de accionistas, pues hoy cada uno de los hijos cuenta con pequeñas participaciones accionarias que en su condición actual de menores de edad es de manejo de los padres, pero ante la inminente mayoría de edad del hijo varón, cambiará el manejo de la propiedad. Y de otra parte la definición de una carrera profesional por parte de su primogénito que lo involucre o no en un proyecto de desempeño profesional dentro de la organización creada por sus padres, situación que obviamente se repetirá en el mediano plazo con la hija menor. Pareciera prematuro que una empresa de primera generación y

relativamente joven este pensando en su futuro desde la óptica de la supervivencia generacional y no desde una perspectiva mas presente; se asume como válida esta posición pues se cree que existiendo claridad sobre el futuro, estratégicamente la compañía puede desde ya desarrollarse con mayor solidez y estar preparada para la eventualidad a la cual deben enfrentarse todos lo dueños de una compañía de estas características que no es otra que dar respuesta al quién, cómo y cuándo se debe trasmitir el mando, es decir a la sucesión generacional que plantea un gran interrogante ¿ mi empresa logrará sobrevivir?.

6.2 Estado del Arte

Conocer el desarrollo de las organizaciones exitosas, ocupa en buena parte el quehacer de quienes dedican su empeño en los temas de gestión desde el punto de vista educativo, gerencial y empresarial. El tema es de permanente actualidad y cada día se encuentran excelentes ejemplos de organizaciones que logran el éxito basadas en sus estrategias, algunas veces planeadas y en muchos otros han surgido del mismo espíritu emprendedor de sus fundadores y dueños. Es entonces desde la perspectiva estratégica y en retrospectiva histórica que se puede pretender encontrar esa serie de decisiones y acciones que de manera acumulada van creando el presente de una empresa exitosa y a partir de ahí como una organización puede mejor manera visionar su futuro. Cuando estas historias están relacionadas con sociedades de familia, el panorama se llena de factores muy interesantes aparentemente ajenos a los temas de gestión, tales como el amor o

los lazos filiales, los cuales se vuelven determinantes en el éxito o fracaso de este tipo de empresas. Las motivaciones de los empresarios son tan diversas como lo son sus proyectos de vida y sus deseos de trascender a través de su creación empresarial, por ello siempre se ven enfrentados al reto de cómo logra esa permanencia en el contexto económico y ante la disyuntiva de lograr una transición sucesoral exitosa en situaciones altamente conflictivas desde el punto de vista filial. Las empresas de familia han sido desde siempre los ejes de las economías de los países, los datos estadísticos nos confirman su nivel de importancia y participación en todos los aspectos del desarrollo económico y empresarial. Igualmente las familias han crecido y sustentado su proyección social y económica en estos negocios, pero las estadísticas elaboradas sobre ellas arrojan una realidad preocupante para estos empresarios, “el 40% de las empresas de familia de Estados Unidos, desaparecen durante los primeros cinco años; 66% del resto pasa a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación”. Las estrategias definen el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa; la estrategia tiene una connotación estrictamente de futuro, pero parte del análisis histórico de la compañía, enfocado en las decisiones que definieron su presente, en ese momento del hoy se toman aquellas decisiones que garantizarán su permanencia y proyección. El éxito de una empresa depende de su capacidad evolutiva para crear fuerza laboral comprometida con las metas y proyecciones de la organización, el éxito empresarial está ligado a las estrategias empresariales.

6.3 Marco Conceptual

El presente apartado tiene como objetivo recoger y analizar la teoría sobre empresas familiares con el ánimo de entender qué es una empresa familiar, su problemática, su dinámica, roles y conflictos; los modelos que se pueden utilizar para entenderlas y diferenciar la dinámica entre propiedad, empresa y familia; y finalmente, hacer una breve descripción de la situación de la empresa familiar en Colombia. Cabe anotar que con este apartado no se pretende agotar toda la teoría sobre empresas familiares, ni mucho menos aplicar todos los modelos existentes para analizar este tipo de empresas. Como se aprecia en el párrafo anterior, no se detendrá tan solo en dos de los autores ya mencionados, por considerar que son los más pertinentes para entender la problemática de esta empresa familiar, como se planteó en la introducción.

6.3.1 El empresario: Antes de definir que es una empresa familiar y las características de un fundador de una empresa familiar, es necesario entender el concepto de empresario. ¿Para qué este entendimiento? Como se verá a continuación, el empresario es un tema que tan solo recientemente es de interés de los estudiosos. A lo largo de la historia económica no se le ha prestado la atención debida, sin embargo, últimamente ha cobrado interés y empieza a considerársele como la piedra del desarrollo económico. Se dirá, ¿para qué esta teoría si el tema es la empresa familiar? Es necesario comprender las características del empresario, para poder comprender al empresario de empresas

familiares, máxime si se tiene en cuenta, que gran parte de las empresas son de origen familiar, como se verá más adelante. Según Valdaliso⁶, al empresario lo caracterizan unos prerequisites, unas pautas de comportamiento y unas potencialidades, como se explicará más adelante. El aporte de este autor consiste en haber estudiado a los economistas y pensadores más importantes de los últimos cinco siglos, (desde Catillon S. XV, pasando por Smith, Marx, Marshall, Keynes, hasta pensadores de actualidad como Schumpeter y diversas escuelas), con el objetivo de analizar y sintetizar su pensamiento con respecto a las características que definen al empresario. Este análisis se sintetiza a continuación. Como prerequisite el empresario se caracteriza porque: a) es acumulador, es decir, quiere todo el mercado y sus implicaciones son la búsqueda del monopolio; b) es coordinador y repetidor de actividades y transacciones. Es decir, busca la eliminación continua de costos.

En otras palabras, es la mano visible que regula el mercado.⁷ Las características de su pauta de comportamiento son: a) Lo guía el principio de exclusión – despilfarro (amoral), lo cual significa que administra con el mínimo costo y su moralidad está en función de la moralidad del negocio – el negocio es el negocio – Sus funciones empresariales pueden ser productivas, improductivas e inclusive destructivas. Estas pautas de comportamiento han generado la contabilidad y la supervisión del trabajo. b) Está alerta frente a las oportunidades. Se puede definir

⁶ Valdaliso Gago, Jesús María, Historia económica de la empresa, Barcelona: Crítica, c2000.

⁷ Ibid. p.28

por su racionalidad limitada. Su comportamiento ha generado los consejos de administración y los departamentos de publicidad. c) Se rige por la máxima “quien lo descubre se lo queda”, como su beneficio es el descubrimiento, con ello ha dado lugar a los derechos de propiedad (patentes, marcas, procesos).⁸ Finalmente, las características del empresario, bajo la perspectiva de sus potencialidades son: a) se caracteriza por ser un reductor de incertidumbre, es decir busca anticiparse al futuro, está en permanente renovación de los factores va un paso más allá al tratar de fundamentar una teoría para la historia empresarial, marco teórico sin el cual no es posible caracterizar al empresario. Su propuesta apunta a que la historia empresarial es una rama de la historia y como tal, se interesa por la reconstrucción del pasado en el presente, condición que requiere una teoría universal, sin tener que estar sujetas las productivos y factores como la amortización y la depreciación lo identifican plenamente. Gracias a esta característica del empresario, se cuenta con departamentos de alta dirección, prospectiva y contabilidad de capital. b) Es promotor de la innovación (emprendedor), lo cual significa que el empresario aplica la naturaleza creativa de los individuos para transformarla en innovaciones económicas, gracias a esta característica del empresario, hoy se cuenta con una desarrollada ingeniería en todos los campos. Centros de investigación, creativos e intangibles⁹. Dado lo anterior puede afirmarse que a un empresario lo definen una serie de características, que como afirma Valdaliso, bien puede ser un héroe, un villano o

⁸ Op cit. p. 28

⁹ Valdaliso Gago Jesús María, Historia económica de la empresa, Barcelona: Crítica, c2000.

un inútil, según la teoría desde la cual se le mire. De lo que si no hay duda es de su aporte al desarrollo económico y tecnológico, para bien o para mal. Ahora bien, mientras que Valdaliso sintetiza las características del empresario con base en los pensadores más importantes y da por hecho, implícitamente, que existe un marco teórico para el estudio del empresario, la autora Carmen Erro¹⁰ va un paso más allá al tratar de fundamentar una teoría para la historia empresarial, marco teórico sin el cual no es posible caracterizar al empresario. Su propuesta apunta a que la historia empresarial es una rama de la historia y como tal, se interesa por la reconstrucción del pasado en el presente, condición que requiere una teoría universal, sin tener que estar sujetas las teorías presentadas de otras disciplinas de las ciencias sociales. Es decir, mientras que la mayoría de los autores dan por hecho que existe la historia empresarial, teoría que les sirve para comprender al empresario, Erro indaga por las bases mismas de la historia empresarial, porque según ella, es necesario empezar a fundamentar esta teoría, sin que tenga que pedir prestados conceptos a las ciencias sociales para fundamentar sus postulados.

6.3.2 Empresas familiares: Entendidas las características del empresario, ahora es necesario entrar en materia con la siguiente pregunta: ¿Qué es una empresa familiar? Existen diversas definiciones para la empresa familiar. Leach: “considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo

¹⁰ Erro Gasca Carmen, Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro, Barcelona: Editorial Ariel, 2003.

familiar”.¹¹ Gersick describe a la empresa familiar como un sistema, el cual a su vez está conformado por “subsistemas independientes pero sobrepuestos a saber: empresa, propiedad y familia.”¹² Aunque esta descripción no aclara el concepto, si aporta luces porque primero lo eleva a la categoría sistema y segundo, identifica tres conceptos en un mismo término. Pero antes de ahondar en estas características, primero es necesario ahondar en sus características, como son las etapas de la empresa familiar, las características de los fundadores, los tipos de empresa familiar, las etapas de desarrollo, los roles, y el conflicto, como a continuación se explica.

6.3.3 Etapas de crecimiento de la empresa familiar: Primero se analiza las etapas de una empresa familiar. En el presente trabajo se consideran los modelos de Churchill & Lewis, quién considera cinco etapas evolutivas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos y el modelo de Gersick, quién ha identificado cuatro etapas de desarrollo: primera generación; la empresa familiar propiedad de los hermanos con un crecimiento rápido; la empresa familiar compleja al mando de los primos y la empresa de sucesión, la cual es entregada por la familia a control externo. El mismo autor, Gersick, considera que existe un modelo evolutivo tridimensional para comprender el desarrollo de una empresa familiar: familia, propiedad y empresa. Debe aclararse que este capítulo solo se centrará en la teoría, y posteriormente se dedicará un capítulo para confrontar esta

¹¹ Op. Cit. Leach, Peter. p. 22

¹² Op. Cit. Gersick, Kélin E. p. 6

teoría con la realidad (Industrias de Alimentos Don Jacobo), lo cual es válido tanto para este, como para los siguientes temas.

6.3.4 Las cinco etapas de crecimiento de la empresa de Churchill & Lewis:

El modelo de las cinco etapas del crecimiento de las empresas Churchill & Lewis considera que además del estilo del dueño de una empresa y la habilidad financiera, existen otros factores que influyen en el negocio aunque no sean notorios, como el tamaño del negocio, la diversidad, la complejidad, el estilo gerencial y las metas organizacionales.¹³ Este modelo, además de dar luces sobre las etapas de crecimiento de una empresa familiar, ayuda a fijar a) desafíos actuales, b) anticipar requerimientos, c) evaluar el impacto del entorno y regulaciones de tipo gubernamental y d) a diagnosticar problemas estratégicos y dar soluciones.¹⁴ Cada etapa está caracterizada por un índice de tamaño, diversidad y complejidad descritos por cinco factores gerenciales: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales, principales metas estratégicas y el involucramiento del propietario, del dueño del negocio.¹⁵ Las etapas son: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos.

1. Etapa I: Existencia

En esta etapa el mayor problema de los negocios es obtener clientes y entregar el producto o el servicio. En esta organización el dueño hace todo y supervisa

¹³ Op. Cit. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 1.

¹⁴ Ibid. p. 1.

¹⁵ Op Cit. p. 2

directamente a los subordinados. Muchas de estas compañías nunca ganan la suficiente aceptación del cliente o la capacidad de producción para ser exitosos.

2. Etapa II: Supervivencia

Al estar en esta etapa, la empresa se muestra maniobrable. Tienen clientela gracias a sus productos y servicios permanentes. Su problema es la relación entre utilidades y gasto. La compañía tiene un número limitado de empleados y las decisiones aún las toma el dueño. Los sistemas y la planeación son mínimos. Su meta aún es sobrevivir. La empresa debe crecer en tamaño y productividad y moverse la Etapa III o recuperar la inversión y desaparecer.

3. Etapa III: Éxito

La decisión a la que se enfrentan los dueños en esta etapa es expandirse o mantener la compañía estable. Por lo tanto es utilizar la compañía como plataforma etapa III C, o como medio de soporte para el dueño, etapa III D. Organizacionalmente la compañía ha crecido pero podría requerir gerentes funcionales (profesionalización). La liquidez es plena y su mayor preocupación es manejar la cartera cíclicamente. Ya existen sistemas básicos de mercadeo, finanzas, y producción.

4. Etapa IV: Despegue

Los problemas en esta etapa son cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. Las áreas más importantes son la delegación y el efectivo. La

organización está descentralizada y los gerentes son claves en sus áreas, los sistemas están forzados al crecimiento, igual que la planeación estratégica y la operacional. Es una etapa donde el gerente sabe manejar la parte financiera y gerencial.

5. Etapa V: Madurez de recursos

Las inquietudes de una compañía en esta etapa son a) consolidar y controlar las ganancias financieras obtenidas por un crecimiento rápido y b) retener las ventajas de un tamaño pequeño, incluyendo la flexibilidad de respuesta y el espíritu empresarial. Son constantes de estas empresas la profesionalización y el uso de herramientas como el presupuesto, planeación estratégica, gerencia por objetivos, y sistemas de costos. El dueño y el negocio están separados financiera y operacionalmente. Si la empresa conserva su espíritu empresarial continuará creciendo o si no, entrará en la última etapa, la sofisticación.

6.3.5 Tipos clásicos de empresa familiar de Gersick: Gersick ha identificado a la empresa familiar en cuatro etapas de desarrollo. La empresa del fundador o la primera generación; la empresa familiar propiedad de los hermanos con un crecimiento rápido; la empresa familiar compleja al mando de los primos y la empresa de sucesión, la cual es entregada por la familia a control externo.

1. Primera etapa: Fundadores: En esta etapa la empresa pertenece al fundador, quién ejerce una gran influencia sobre la cultura organizacional. A continuación se describirá las características de cada etapa. Gersick afirma que si bien existen

innumerables razones para hacerlo, estas razones se agrupan en fuerzas de impulso (inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan al emprendedor a fundar una empresa o prepararse para ello y fuerzas de atracción (condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía). Adicionalmente existen dos motivos; a) deseo de ser propietario gerente y b) el deseo de aprovechar la oportunidad y explotarla. Estas características requieren un catalizador: la disponibilidad de recursos financieros.

2. Segunda etapa: Empresa Familiar en Crecimiento: En esta etapa se pasa a la expansión y formalización, la propiedad pasa del fundador a la sociedad familiar, los hijos están entre los 15 y 30 años y los padres están en la madurez. Es la compañía de los hermanos. En esta etapa, las empresas familiares enfrentan problemas de índole organizacional, estratégica y psicológica, al pasar de ser una empresa individual a ser una sociedad. La transición psicológica supone el paso de lo individual al esfuerzo de trabajo en grupo, donde la planeación, la coordinación y la comunicación se convierten en habilidades importantes.

3. Tercera etapa: Empresa Familiar Compleja: La empresa familiar compleja es una compañía multigeneracional, propiedad de los primos. Este tipo de empresa es la excepción en el mundo entero. Estas empresas son de vital importancia porque generalmente contribuyen al producto nacional bruto, al empleo, a las exportaciones y a la innovación. Estas empresas que llegan a esta etapa deben

resolver el problema de una gran cantidad en las tres dimensiones: propiedad, familia, negocio.

4. Cuarta etapa: Diversidad de las Sucesiones

Gersick considera la sucesión como la última etapa de la empresa familiar, la cual se distingue porque el control de la propiedad aún está en poder de la familia, aun cuando la gerencia está en manos de ejecutivos profesionales, sin embargo y para efectos de este trabajo, más adelante en el desarrollo del trabajo se analizará la sucesión como una problemática de las empresas familiares, aún cuando se tomarán algunos elementos de este autor en relación a: transición a una empresa de propietario controlador; transición a una sociedad de hermanos, transición a una sociedad de primos.

6.3.6 Distribución de Roles de los Fundadores según Davis

Finalmente y una vez analizadas las etapas de la empresa familiar, es necesario tocar el tema de la distribución de roles en cada una de las etapas de crecimiento, como bien lo anota Davis: "Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que ha creado que les lleva a

pretender perpetuarlo a través de las generaciones” Davis caracteriza a los fundadores por sus roles: propietarios, dirigentes y técnicos. Esta caracterización es importante ya que cada uno de ellos imprime su sello de personalidad a la empresa.

1. Propietarios: Los propietarios están identificados con la empresa; no confían en otros, ejercen o quieren ejercer dominio sobre la familia y empleados. Otra característica de los propietarios es que como resultado del dominio del fundador, sus empresas difícilmente se profesionalizan. Como consecuencia del dominio, los hijos se vuelven sumisos u optan por la rebeldía, lo cual generará conflicto.

2. Dirigentes: Los dirigentes son partidarios del control, pero son capaces de formar un equipo y delegar. Se sienten a gusto en empresas familiares y por ello planean el compromiso de sus hijos. Tratan de generar un sentido de esfuerzo común, lealtad y cordialidad, sin embargo no pierden el control y evitan el tema de la sucesión, lo cual con el tiempo genera conflicto.

3. Técnicos: Construyen sus compañías sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. Poco sociables y aislados. Eluden la administración y la rutina y por ello incorporan personas externas a la familia a quienes les delegan las funciones administrativas. Si bien delegan, no transmiten sus conocimientos a sus hijos, por lo cual éstos terminan en puestos administrativos. Esto conlleva a que la empresa termine una vez muere el fundador.

7. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO SEGÚN MODELO CHURCHILL

7.1 RESEÑA GENERAL

Industria de Alimentos Don Jacobo, es una empresa de primera generación fundada en 1986, en Bucaramanga, por Jacobo Álvarez y Martha Herrera, quienes son actualmente socios mayoritarios (85%) y esposos. Comercialmente conocida como “Postres y Ponqués Don Jacobo”, es una cadena líder en repostería dulce en Colombia, con presencia en 20 ciudades, con más de 50 reposterías propias y con presencia en el exterior desde hace cinco años en San José de Costa Rica y en Ciudad de Panamá, Panamá. En el año 2005 Postres y Ponqués tuvo unas ventas a nivel nacional e internacional de \$11.000 millones y sus competidores directos en el negocio de la repostería dulce como son Dyval S.A. le sigue con \$10.188 millones (cubre los mercados de Medellín y Bogotá) con un porcentaje no determinado de productos de panadería y Nicolucas S.A. (en el mercado de Bogotá) exclusivamente con repostería dulce y unas ventas de \$7.061 millones.¹⁶ Se presentan para la familia Álvarez Herrera dos situaciones nuevas, primero la participación como socio de su hijo mayor de edad (cumplida en diciembre de 2005). Y de otra parte la definición de una carrera profesional por parte de su primogénito, que lo involucre o no en un proyecto de desempeño profesional dentro de la organización creada por sus padres, situación que obviamente se

¹⁶ Departamento de Estadística, Industria de Alimentos Don Jacobo, Bucaramanga.

repetirá en el mediano plazo con la hija menor. Pareciera prematuro que una empresa de primera generación y relativamente joven este pensando en su futuro desde la óptica de la supervivencia generacional y no desde una perspectiva mas presente; se asume como valida esta posición pues se cree que existiendo claridad sobre el futuro, estratégicamente la compañía puede desde ya desarrollarse con mayor solidez y estar preparada para la eventualidad a la cual deben enfrentarse todos lo dueños de una compañía de estas características que no es otra que dar respuesta al quién, cómo y cuándo se debe trasmitir el mando; y al gran interrogante: ¿Logrará sobrevivir?.

7.2 ETAPAS DE CRECIMIENTO

El proceso de planeación estratégica acorde con los teóricos de la administración del siglo XX, es un proceso consciente que desarrollan las organizaciones para llegar al logro de sus objetivos primordiales. “la estrategia se concentra en el futuro basado en el pasado y el presente”. Pero en el caso de muchas Pymes exitosas las decisiones cruciales asociadas al éxito no han sido tan conscientes y el pasado es a su vez el mismo presente; con la distancia del tiempo se puede analizar esos momentos históricos en los cuales los emprendedores hacen de sus proyectos auténticas empresas. Para el caso de Industrias Don Jacobo han pasado ya 19 años desde su creación y se cuenta con suficientes elementos de análisis para descubrir esos factores claves y además darle coherencia a una serie de decisiones que la han convertido, en la primera cadena de repostería dulce del

país. Se puede afirmar que cada una de las decisiones tomadas a lo largo de su existencia por sus fundadores han sido totalmente estratégicas como se puede ver después de esta reseña; desde el mismo hecho de su creación en el año de 1986, que obedeció al deseo de proyectar un negocio de familia llamado la Casa del Ponqué de propiedad de los padres de Jacobo Álvarez. Microempresa que con gran emprendimiento, de su mamá Fanny, se había desarrollado por más de diez años y cuyo producido sirvió para costear las carreras universitarias de sus hijos y mejorar la calidad de vida y su nivel de familia de clase media de la ciudad de Bucaramanga. En el año 1980 Jacobo Álvarez fundador de “Postres y Ponqués”, ya había dado muestras de su emprendimiento creando una pequeña repostería muy cerca de la de sus padres, con la estrategia de complementar el portafolio de lo ofrecido por ellos que realmente era muy limitado pero de gran éxito; esta experiencia microempresarial fue un aprendizaje muy importante. Estuvo acompañada de una visión empresarial de un negocio que parecía informal que luego se registró en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y al abrir una cuenta bancaria en el Banco Andino para su manejo de caja y tesorería; este micro-proyecto se mantuvo durante casi 4 años, cuando Jacobo Álvarez decidió cerrarlo en 1984 para darle mas importancia a sus estudios de abogado. Por tanto el nuevo proyecto era la continuación de lo ya experimentado y hecho por sus padres. Jacobo con una visión más amplia y empresarial encontró que el portafolio de productos ofrecido por su familia era bueno y gozaba de prestigio pero no era variado y el cubrimiento estaba dado para un sector limitado de la ciudad de Bucaramanga. Además, no existía por parte de sus padres un deseo de expansión

o crecimiento mayor al ya obtenido, más bien se percibía un deseo de ir haciendo mas liviana la carga empresarial. Con su experiencia y visión asumió que podía emprender proyectos más ambiciosos.

A continuación, utilizando el modelo de Churchill y Lewis se describe la evolución de la empresa Industria de Alimentos Don Jacobo de manera que se confronte el modelo frente a la realidad histórica, para lo cual se describirá cada etapa de evolución para finalizar con el análisis de los factores que caracterizan y determinan cada etapa. El factor mas notorio de crecimiento de esta compañía, son la ventas crecientes de manera vertiginosa a lo largo de sus 20 años de existencia como se aprecia en la gráfica N° 4, que parte de unas ventas de \$132,4 millones de pesos en el año 1987 a una cifra de \$13.670,8 millones de pesos (cifras en términos reales deflactados al año 2005).

7.2.1 ETAPA I: EXISTENCIA (1986-1991)

7.2.1.1 Reseña:

Tomada la decisión de casarse con Martha Azucena Herrera en abril de 1986, compañera de carrera, en diciembre del mismo año, fundó Jacobo Álvarez, a la empresa “Postres y Ponqués” en la ciudad de Bucaramanga, con un monto no mayor a 500 mil pesos de la época, recibidos como regalos de bodas. Toman la decisión firme de reiniciar el negocio una vez terminara Jacobo su postgrado en Criminología adelantado en ese momento en La Universidad Externado de Colombia. Él mismo se toma una licencia amplia de su trabajo como funcionario

publico de La Contraloría General de La Republica (cargo al cual no regresaría) y se coloca como meta regresar a Bucaramanga en ese diciembre y abrir su negocio bajo unas premisas básicas. Se llamaría de una manera genérica, al igual que su primer proyecto llamado “Postres”, salvo que ahora le añadiría Postres & Ponqués; estaría ubicado en el sector de cabecera del llano de la ciudad de Bucaramanga (zona de gran desarrollo comercial y habitacional de estrato medio y alto de la ciudad); con un portafolio más amplio y un montaje sencillo pero de cara al publico que podría observar el área de producción y le permitía trabajar junto a su esposa. Todo se concretó en un montaje en dos pequeños locales comerciales que fueron comunicados, ubicados en la carrera 33 del barrio El Prado en el punto de inicio del área comercial prevista. Se colocó sobre la fachada un aviso en acrílico del ancho total de esta en llamativos colores verdes y rojos con una frase adicional: “Con La Calidad de La Casa del Ponqué”, previamente autorizado por sus padres y con el objetivo de tener como un plus la tradición y reconocimiento en el mercado de los productos que se vendían en su casa paterna del barrio San Francisco y hasta el cual iban las personas de todas partes de la ciudad de Bucaramanga. El 1986, el negocio de la repostería tenía un líder local “Ponqué Nevada” que se encontraba ubicado en el centro de la ciudad, en donde todavía para esa época se desarrollaba el gran comercio y existían otros como “La Casa del Ponqué” y algunos otros negocios de garaje y de señoras que desde sus casas aportaban alguna variedad en sabor y presentación. La diferenciación del nuevo participante del mercado podría estar en la decisión firme, sostenida hasta hoy, de solo ofrecer a sus clientes lo que anunciaba su nombre comercial: Postres

& Ponqués, y una clara estrategia de orientación al cliente con un excelente servicio, que se convertía en la premisa y el deseo de hacer las cosas bien a gusto y plena satisfacción de los clientes, para que se sintieran muy bien y regresaran a comprar una y otra vez lo que posteriormente se ha identificado como “customer orientation”. Era entonces una estrategia encaminada a un mercado masivo pero logrado a partir de un servicio personalizado a cada cliente en su compra y en especial para aquellos encargos en las tradicionales celebraciones, en donde un Ponqué es el centro de la reunión. Podemos aseverar entonces que a pesar de no ser una estrategia totalmente novedosa, sí reunía elementos que la hacían una realidad y una ventaja competitiva, que se convirtió en parte de la cultura empresarial y a través del tiempo en un factor clave de éxito. Con el conocimiento empírico de pastelería recibido en su casa materna Jacobo Álvarez y con el gran sentido del orden y la organización de Martha Herrera se iniciaba una de las empresas de mayor desarrollo y proyección en la ciudad Bucaramanga durante las ultimas dos décadas. La claridad en el negocio, manifiesta en la simplicidad de su montaje; lo plano de la estructura inicial, propia de este tipo de fami-empresas y la dedicación de casi más de 16 horas al día (Desde el primer día se trabajo en un horario impensable para una pastelería de 8 a.m. a 8 p m. en jornada continua algo no propio de estos negocios). El crecimiento en ventas fue inusitado y de una nómina inicial de 3 personas que incluía a los esposos Álvarez en 6 meses se duplicó con necesidad de apoyo adicional en épocas de alta temporada como día de la madre, del padre, de primeras comuniones, matrimonios, navidad y después de un tiempo todos los fines de semana ante la gran avalancha de pedidos

especiales. Hoy en día toda una generación de Bumangueses ha celebrado su bautizo, cumpleaños, primeras comuniones, bodas con un producto de esta empresa, por ello el gran posicionamiento de esta marca en su ciudad natal. Los niveles de crecimiento de los cinco primeros años (1987-1992) por la misma dinámica del éxito fueron abrumadores. La familia Álvarez Herrera que para el segundo año ya contaba con su primogénito, garantizó desde el primer día de apertura de su negocio unos ingresos que le permitieron pagar la cuota de su apartamento en un conjunto de clase media baja de la ciudad, la cuota de un Renault 4 de segunda y un nivel de vida estándar pero dedicado en un 100% a su proyecto empresarial. La austeridad y el bajo perfil han sido la constante de vida en esta familia, no obstante lo obtenido de su trabajo les ha permitido tener grandes satisfacciones como el primer viaje al extranjero (Algunos países de Europa, Egipto, Israel, Turquía, Grecia), realizado a los 3 años de fundada su empresa y del cual se siente orgullosos de haber sido pagado de estricto contado. Esta anécdota habla de lo generado por la compañía en sus primeros años y deja constancia del perfil de sus fundadores el cual se reflejaría cada día mas en la compañía creando una cultura propia muy cercana a la familia acompañada de grandes satisfacciones y algunas frustraciones. Acorde con la teoría de Churchill y Lewis, hasta aquí cercano al primer quinquenio podemos ver claramente retratada la etapa que ellos denominan de “existencia”, en donde la compañía recién creada demanda de sus dueños todos los esfuerzo físicos, financieros y de tiempo que estén a su alcance.

7.2.1.2 Características de la Etapa I - Existencia

1. Mercado: El proyecto logró gran aceptación por parte del consumidor que reconoce la oferta de un nuevo producto, y la eficiencia de respuesta frente a la demanda. Este factor se convierte en determinante para visualizar un futuro promisorio a la Microempresa. “En esta etapa el mayor problema de los negocios es obtener clientes y entrega el producto o el servicio contratado.”

2. Financiero: Los recursos financieros se limitan a los ingresos por concepto de ventas y pequeños prestamos provenientes de parientes de la pareja fundadora. “¿Tenemos suficiente dinero para cubrir las considerables demandas de efectivo de esta fase del comienzo?”. El buen nivel de ventas y la posibilidad de contar con recursos económicos a bajo costo, responde a la pregunta.

3. Factores gerenciales:

- El estilo gerencial: La dirección esta en cabeza de Jacobo Álvarez, quien maneja de manera directa todo los asuntos propios del negocio, con el apoyo de su esposa. No existe delegación e incluso buena parte de la labor operativa es desarrollada por el mismo fundador, quien conoce la parte técnica del negocio. “El dueño “es” el negocio, realiza todas la tareas importantes y es mayor proveedor de energía, dirección, y con amigos y familiares- de capital.”
- La estructura organizacional: Existe un solo jefe, dos operarios en área de producción y la atención del área de ventas se encomienda a la co-fundadora y

una vendedora. “La organización es simple - el dueño hace de todo y supervisa directamente a los subordinados quienes pueden estar a un nivel de competencia mínima.” A continuación se muestra la gráfica No. 1 con el organigrama al final de la etapa I, donde se cuenta con 25 empleados directos. Organigrama Postres y Ponqués Etapa I (1986- 1991).

Gráfica 1. Organigrama Final etapa I¹⁷.



- Sistemas formales: El desarrollo de los procesos se hace de manera informal, solamente se han documentado las formulaciones de productos, buscando desde siempre una estandarización en estos procesos. El crecimiento se asume de acuerdo a las exigencias de la clientela que se hace mayor, pero sin

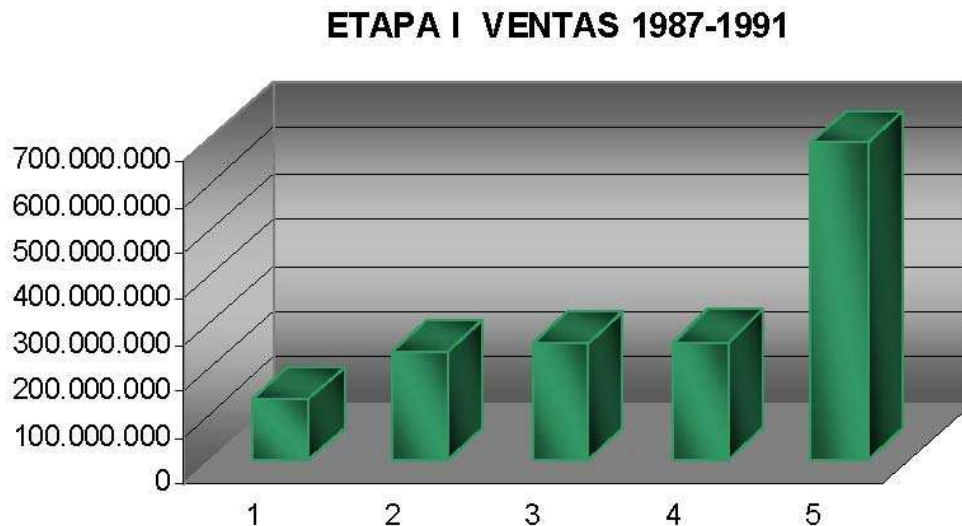
¹⁷ Imagen No. 24, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

ningún tipo de planeamiento. La parte contable si se estructuró desde el primer día de manera formal mediante la contratación de un contador externo para registros contables exigidos por ley, en el año 1990 se adquiere el primer computador de marca IBM dónde se registró la contabilidad en hojas de cálculo.

- Metas y estrategias: La principal meta es darse a conocer y buscar aumento de la clientela, lo que se hace a través de un portafolio de productos más amplios que los de la competencia y la personalización de los productos, para celebraciones específicas como bodas, bautizos, primeras comuniones, cumpleaños; “la estrategia de la compañía es simple, permanecer viva” . La creatividad y la innovación se convierten en elementos importantes para lograr este objetivo estratégico. Se puede concluir que de esta etapa se aprendió a crear nuevos productos para ofrecer a la clientela lo cual sirvió de gran impulso para su crecimiento en ventas.

Durante esta etapa las ventas fueron de \$3.707.812.742 en términos reales deflactados al año 2005.

Gráfica 2. Ventas Históricas. 18 ETAPA I VENTAS 1987-1991¹⁸



7.2.2 Etapa II: Supervivencia (1992-1995)

7.2.2.1 Reseña: Además de los factores que tienen en cuenta los autores Churchill & Lewis, en particular en el caso de Postres & Ponqués, esta etapa estuvo rodeada de grandes acontecimientos que trastornaron al país y a su economía. En concreto la limitada generación de electricidad que cambió los hábitos y formas de trabajo de todos los Colombianos quienes llegaban más temprano a sus casas por los cortes de energía y compartían fechas especiales con su familia. A mejores resultados en ventas, entonces surgía más trabajo y más deseos de liderazgo empresarial de Jacobo Álvarez quien descubrió pronto sus capacidades de líder gremial y se vinculó por los siguientes 10 años (1988-1998) a Acopi (Asociación Colombiana de Pequeños y medianos Empresarios),

¹⁸ Imagen Ventas Históricas, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

llegando a ejercer altos cargos en sus cuerpos directivos nacionales. Este contacto con el gremio le permitió tener a mano toda la opción que en el momento existían desde el nivel estatal, financiero y de apoyo a la pequeña empresa. En 1993, con creatividad e invitando a familiares a participar como socios en la compra de un inmueble, la empresa logró su estrategia de ubicación de un punto de venta precisamente al frente del supermercado más grande de la ciudad. En dicho sitio convergen todos los compradores de un mercado masivo, por lo cual en este punto de venta deciden instalar una planta de producción. Estas permitían convertir su negocio en una pequeña empresa industrial y consolidar su estrategia de convertir a Postres y Ponqués en oferente de productos de consumo masivo como estrategia de crecimiento. Se continuaba con el cuidado de no perder los clientes existente al ubicar su nuevo punto de venta a solo una cuadra de su sitio original, con las mismas características del local original, lo que permitía a los clientes observar el proceso final de decoración de los ponqués, elemento aun hoy subsistente en todos los 50 locales comerciales de la cadena. Resuelto el tema de infraestructura física, tanto para la producción y para su venta, en el mismo año de 1993, la solución del tema financiero requiere de nuevas habilidades de parte de sus dueños. La empresa no recurre exclusivamente a sus propios recursos o prestamos eventuales de los padres de los fundadores. Afronta su primera gran obligación financiera, la cual no fue fácil de gestionar, pero que ante la claridad del proyecto encontró eco en la Corporación Financiera Santander que finalmente dio el apoyo suficiente para ejecutarlo (los padres pasaron de ser una fuente de financiamiento a ser codeudores en los créditos); no se equivocó este gerente

cuando hoy la Industria de alimentos Don Jacobo cuenta un excelente manejo crediticio que le permite gozar de una moralidad financiera impecable. Desde sus inicios y durante esta segunda etapa, se fue constituyendo un nómina de personal que tenía varias características peculiares, la primera era que se contrataban sin ninguna experiencia, pues por política se determino que el personal se formaría dentro de la empresa y no se reclutaría con experiencia del gremio de panadería; y la segunda que la mayoría eran familiares entre si. Igualmente se determino que ya era hora de crecer en el mercado de Bucaramanga y que el sector sur de la ciudad en expansión habitacional y comercial podría ser un gran potencial para la empresa. Surge entonces en el sector de Lagos la primera sucursal de la hoy cadena de repostería "Postres & Ponqués". Paralelo a estas decisiones estratégicas y operativas de 1.993, y con el apoyo y promoción de Acopi, Jacobo Álvarez finaliza en este año un diplomado iniciado 1992 en Gestión de Pequeñas Empresas en la Universidad Industrial de Santander. Esta formación que determinaría los lineamientos de dirección de su organización con la introducción de esquemas de gestión para la búsqueda de resultados positivos y oportunidades de mejora para un futuro. La orientación estaba basada en los postulados en boga de la calidad total, el mejoramiento continuo y la productividad. Todo esto fue tratado de llevar a la empresa sin consideraciones de tamaño o de capacidades financieras, lo que arrojó una inversión desmedida en el factor humano, en el cual se volcaron las expectativas de la empresa sin lograr la respuesta de compromiso y aseguramiento en la calidad que se esperaba. Esto conllevó a la empresa a una crisis en el ultimo trimestre de 1992, al interior de la empresa y a los 6 años de

fundado el negocio, Jacobo Álvarez se sintió frustrado por la deslealtad de algunos gerentes y el pago con acciones a los empleados de manejo y confianza y se alejó por un par de meses de la dirección de la empresa, dejando a cargo a la contadora de la empresa, quien ya estaba vinculada de tiempo completo a la compañía. En octubre de 1992, aprovecho para conocer en la Feria Anuga en Alemania (la feria de alimentos más grande del mundo) el mundo de los alimentos y en especial de la repostería industrial. No obstante los resultados de la empresa en 1994, seguían siendo positivos al duplicarse las ventas con respecto al año anterior y los nuevos cambios poco a poco se fueron capitalizando hasta convertirlos en grandes fortalezas. Pero fue con el tiempo que se logró la asimilación de nuevos conceptos de gestión de producción con el apoyo de consultores externos en el área de calidad total, de proceso de producción de alimentos, técnicas de pastelería, gestión de empresas, servicio al cliente, gestión humana y muchas otras provenientes del SENA. Ejemplo de esto fue la labor del señor Gerard Wilbrink asesor internacional proveniente de una organización Canadiense contactada a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el aporte del experto consistió en transmitir conocimiento en área de producción entregándole a la empresa formación técnica para elaboración industrial de productos de pastelería. A los 9 años de fundada ósea en 1995 la empresa recibió el reconocimiento de su gremio como empresa del año. Posteriormente en el año siguiente a sus 10 años recibiría el premio “Carlos Lleras Restrepo”, otorgado por el I.F.I y el Ministerio de Desarrollo a la Cultura Organizacional mas participativa en la categoría de Pequeña Empresa en al año de 1996. Para el cierre de esta

segunda etapa de supervivencia, que coincide con los 10 años de existencia, el negocio había crecido en Bucaramanga con otro punto más de ventas y se iniciaba la expansión a nivel nacional. En el año 1993 Se escogió la ciudad de Cúcuta por su cercanía a Bucaramanga, y como estudio de mercado se hizo una visita a la ciudad de manera previa para determinar la competencia existente, el gusto del cucuteño, y un sector de clase media alta y alta en el cual ubicar un nuevo punto, además de que fuese una vía transitada y con potencial comercial (política que aun se conserva para la ubicación de locales en nuevos mercados). En Diciembre del mismo año ante el éxito en Cúcuta, tomando como oportunidad el contar con familiares en la Ciudad de Cali, se planteó la posibilidad de crear una sociedad para el manejo de este mercado lo que constituyó el inicio de una estrategia de crecimiento a nivel nacional y llevó a la empresa a la estructura actual (2006) de las siguientes 7 sociedades cada una para un mercado específico. Don Jacobo Ltda. (1986) en Bucaramanga que tenía la calidad de casa matriz; Don Jacobo de Colombia Ltda. (1993), ha cargo de los mercados de Cúcuta, Cali e Ibagué; Don Jacobo del Caribe Ltda. (1997) en Barranquilla, Don Jacobo de Antioquia Ltda. (1998) para el mercado de Medellín y el Eje Cafetero; Don Jacobo de los Andes (1999) para el mercado de Bogota; Don Jacobo Centroamérica S.A. (2000) para el mercado de San José de Costa Rica; Don Jacobo S.A. (2001) para el mercado de Ciudad de Panamá. Los nuevos socios familiares adicionales a los fundadores y que se habían ido incorporando a lo largo de la apertura de nuevos puntos para fortalecer con recursos financieros las nuevas inversiones, en el año 1994 se retiraron ante la generación de conflictos

por el control de operación de Cali y deseo de participar como empleados, condición que no estaba prevista en los presupuestos sobre los cuales se había establecido la nueva sociedad; recibiendo una excelente retribución por su inversión inicial. Dentro de estas decisiones, debe destacarse una situación que produjo una gran crisis dentro de la organización al terminar la relación con una familiar allegada, quien se había convertido en la mano derecha de los fundadores y que al ser parte de este grupo de socios, termina de manera abrupta y lamentable. El costo económico fue muy alto al tener que reconocer a estos inversionistas valores muy superiores a los aportados a la sociedad y por tanto creando unos desajustes en las finanzas de la empresa, que afortunadamente fueron cubiertos con los buenos resultados de la operación abierta en Cali en 1993.

7.2.2.2 Características de la Etapa II Supervivencia:

1. Mercado: La estrategia de crecimiento abarca el sector sur de la ciudad de Bucaramanga, apuntando a una mayor cobertura del mercado. Se inicia la proyección de la cadena nacional con la apertura de nuevos puntos en los mercados de Cúcuta y Cali. La gran aceptación de los consumidores estimula el pensar en nuevos mercados. “Al alcanzar esta etapa, el negocio ha demostrado que es una empresa de negocios maniobrable. Tiene bastantes clientes y los satisface suficientemente bien con sus productos y servicios para poder mantenerlos.”

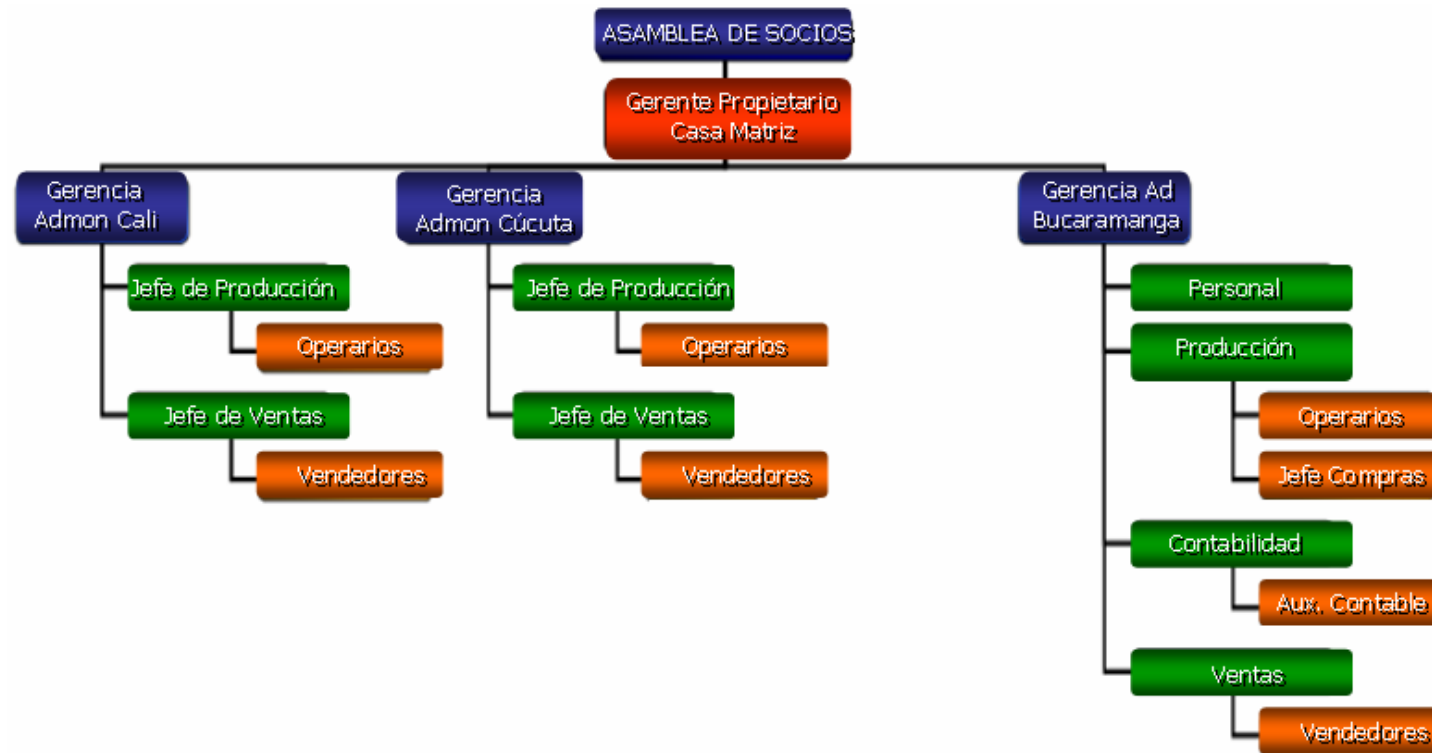
2. Financiero: La empresa inicia su record crediticio adquiriendo los primeros préstamos, pero ante el temor de no contar con los suficientes recursos acude a la vinculación de socios, invitando a parientes a apoyar los proyectos de expansión. El retorno esperado por los socios fundadores no va mas allá de suplir un nivel de vida estándar, se crean expectativas de los buenos resultados de crecimientos. En la gráfica de la etapa anterior, se observa las ventas de esta etapa, que responde a la afirmación anterior, mostrando un flujo de efectivo muy solvente. Recalcando que las ventas de esta compañía, durante toda su historia ha sido de estricto contado.

3. Factores Gerenciales:

* **El estilo gerencial:** La gestión sigue en cabeza de su fundador, se asignan funciones más específicas a la co-fundadora y esposa, siempre orientada al área de ventas y se da en esta etapa, un primer intento de delegación de la dirección principal, que duro solo un par de meses. Según el modelo Churchill & Lewis esta etapa se denomina “supervisión supervisada”, donde las ordenes son impartidas por el dueño, y existe ya unos niveles medios de autoridad, de poca autonomía.

- **La estructura organizacional:** Poco a poco va creciendo a medida que el negocio se va ampliando en cobertura y complejidad. Se cuenta con una oficina de contabilidad, se crea el cargo de jefe de personal y se designó a la empleada mas antigua como responsable de la producción, pero todo esto bajo la ordenes de Jacobo Álvarez. A continuación se muestra el organigrama al final de la etapa II, donde se cuenta con 70 empleados directos.

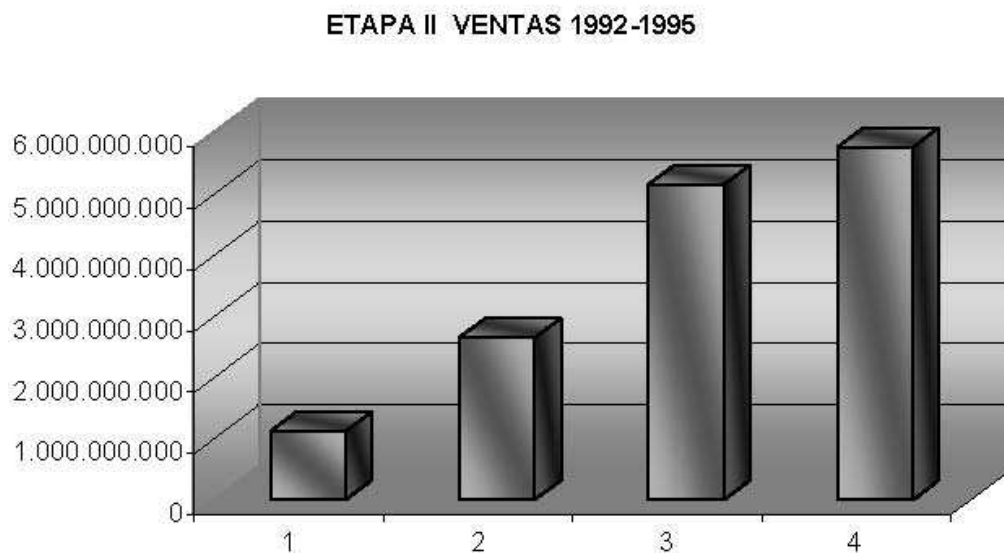
Gráfica 3. Documento institucional.¹⁹



¹⁹ Imagen No. 28, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

- **Sistemas formales:** Están orientados por las teorías de la calidad, se definen procesos, formación de personal, producción y se mantiene lo ya establecido, en la parte contable. “El desarrollo del sistema es mínimo. La planeación formal, es en el mejor de los casos un proyecto de efectivo.” Los sistemas de información para las áreas de ventas y producción se realizan en reportes manuales. En el año 1992 se adquirieron 3 computadores adicionales para el manejo de la contabilidad con el software denominado “TIMAX” y en el año 1.995 se empieza a utilizar los programas Word y Excel, para el manejo de la nómina.
- **Metas estratégicas:** De acuerdo con las anteriores etapas existe un mejor nivel de formalidad, específicamente dado por la formación académica adquirida en esta etapa por parte del propietario. El crecimiento se sigue dando de manera espontánea sin mayor planeación, solamente por olfato y visión empresarial de los fundadores. Industria Don Jacobo, logra en esta etapa los dos factores determinantes de crecer en tamaño y productividad, para continuar su proyección y moverse a la etapa siguiente según el modelo de Churchill y Lewis, que son “crecer en tamaño y productividad”. Jacobo Álvarez sigue a la cabeza de la organización y todo está bajo sus órdenes. Durante esta etapa las ventas fueron de \$ 13.523.223.548 en términos reales deflactadas al año 2005.

Gráfica 4. Documento institucional. 20ETAPA II VENTAS 1992-1995²⁰



7.2.3 Etapa III: Éxito (1996-2001)

7.2.3.1. Reseña: Arrancando esta etapa en 1.996, su fundador Jacobo Álvarez, decide implementar una estrategia de repostería industrial que venia concretando desde su viaje a Alemania (1.992). Dicha estrategia consistió en comenzar a producir productos de pastelería industrial. Esto quería decir que a su negocio le sumaba uno nuevo como era la producción de productos de pastelería de larga vida con un proceso diferente, inversiones en equipos de empaque y un nuevo conocimiento técnico y comercial, dado que estos productos se debían comercializar mas allá de sus puntos de venta y entrar a canales que los convirtieran en productos de consumo masivo, tales como tiendas y

²⁰ Imagen Ventas Históricas, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

supermercados. Este proyecto se desarrolló paralelo a la planta de producción existente en Bucaramanga e implicó mucho tiempo, esfuerzo y sacrificio de todo tipo por parte de la empresa, hasta el punto de tener que tomar una decisión financiera frente a este proyecto tan ambicioso y exigente. Es así como al año de haber iniciado su producción, se decide buscar socios externos a la familia para independizarlo de la empresa de repostería fresca que era “Postres & Ponqués “ a este nuevo proyecto de industrialización de productos de larga vida. El nuevo proyecto incluía innovaciones como las llamadas “Onces Don Jacobo”, con brownies impecablemente empacados en polipropileno biorientado y metalizado al igual que “Snacks Cakes” en forma cuadrada en variedad distinta a lo ofrecido por el mercado. Los productos industrializados se convirtieron en la base de una nueva sociedad llamada SANTALI S.A. que se logró formar en el segundo semestre de 1995, a partir de la venta del proyecto a un grupo multi-sectorial que incluyó a un grupo de inversión local de capital de riesgo denominado Promisión S.A. de la Corporación Financiera de Santander, a Saceites, un fabricante de grasas, aceites y margarina; a Harinera Pardo, un molinero; y a industrias Don Jacobo como creador de la estrategia y conocedor del know how del negocio. Esta aventura empresarial de Jacobo Álvarez tuvo muy corta duración; después de dos años de lucha (1995-1996) el proyecto de la nueva compañía de productos industrializados larga vida, se cerraba a pesar de lo novedoso de los productos, de su buena calidad y aparente aceptación del mercado. La causa principal de su cierre, fue que no contó jamás con un plan de mercadeo que le permitiera lograr sus objetivos de promoción y ventas, y a pesar del nivel de sus inversionistas y la

labor de su junta directiva, hubo de cerrar operaciones en diciembre del año de 1996, con las consabidas pérdidas que para Industrias Don Jacobo la afectaron en forma importante, pues lo invertido en esta aventura empresarial pudiese haber ayudado a fortalecer más su desarrollo y crecimiento. Este proyecto exigió de Jacobo Álvarez, un retiro parcial de su compañía original, la cual quedó en manos de su socia y esposa Martha Herrera, quien tuvo la difícil tarea principal de normalizar y recuperar el curso a la empresa “Postres y Ponqués”, sin tener que manejar la carga financiera de un proyecto como lo dijimos ambicioso y extremadamente demandante de recursos. Esta recuperación a cargo de la empresaria co-fundadora fue muy rápida, lo que demostró la gran fortaleza del modelo de negocio inicial implementado alrededor de la repostería dulce y fresca de Postres & Ponqués. La empresa continúa con la estrategia de crecimiento de su negocio tradicional y decide la creación de una tercera sociedad que tendrá como mercado objetivo la Costa Atlántica (1997). Partiendo de Barranquilla, la constante es el estudio del mercado por la competencia, mas no por el consumidor, pero por suerte, olfato o tozudez el mercado responde ante un concepto diferente a lo existente en dicha región: Jacobo Álvarez insiste en ofrecer exclusivamente lo que recoge su nombre comercial “Postres & Ponqués”. Continuando esta etapa, que denominan Churchill y Lewis como de “Éxito”, la empresa efectivamente había cosechado como lo vimos grandes reconocimientos y se había convertido en una cadena nacional, así el mercado Colombiano no lo percibiera como tal. Con un esquema de delegación de su administración en profesionales externos, cada sociedad creada debía enfrentarse a un mercado con

líderes locales fuertes, surgiendo más adelante en el año 1998 una nueva sociedad para el mercado de Antioquia y el eje cafetero y la llamada Don Jacobo de los Andes en 1999 para el mercado de la capital del país. La organización de la casa matriz es funcional y en Bucaramanga se cuenta con un equipo administrativo joven pero competente que maneja desde la producción, lo contable y financieros, el recurso humano, hasta la comunicación interna y externa de la organización con un objetivo claro de hacer notar en el contexto empresarial regional y nacional la existencia y los avances de la empresa. Es así como ya lo reseñamos la obtención en esta época de reconocimientos y premios los cuales la organización Don Jacobo se propuso alcanzar y preparó su gente, sus procesos e infraestructura para lograrlos. Fue una etapa de grandes dualidades, el cosechar grandes triunfos gracias a su crecimiento y posicionamiento, así como por sus prácticas empresariales y el conocer el fracaso y la derrota. Se le otorgaron los premios con ENTRÉGATE A COLOMBIA por la organización SERVIENTREGA en el año 1997, entre un grupo de 171 empresas de todos los tamaños y actividades de todo el país; se honró a la Empresa en octubre de 1998, cuando fue elegida entre las cinco finalistas al premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL 98 en la categoría de premio Portafolio a la MODERNIZACIÓN categoría Servicios al Cliente, evento organizado por el Diario Portafolio, siendo escogida entre un grupo de más de 1000 empresas de todas las categorías y actividades del país.

En el año 1997, al dar por terminada la aventura industrial de SANTALI S.A. con inversionistas externos, aparece para Jacobo Álvarez una nueva oportunidad de formación en la Escuela de Negocios de Maastricht en Holanda, y con una beca del gobierno de los Países Bajos realiza un diplomado en Desarrollo Gerencial , que lo actualiza en materias de Gestión y que le permite crear el primer plan estratégico de la compañía para los años 1997 al 2001 y que a su regreso concreta con su equipo directivo y se compromete a toda la organización a su implementación. Este plan estratégico se cumple con éxito y trae a la empresa unos años de desarrollo y crecimiento constante, principalmente en los mercados en donde ya era líder (Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué) y con las dificultades propias en los mercados en los cuales se enfrento a fuertes competidores raizales altamente exitosos (Barranquilla, Medellín, Bogota). Ya casi transcurridos 12 años de la compañía la Familia Álvarez Herrera, esta conformada por los esposos su primogénito Jacobo Andrés, y su hija menor Luisa Margarita para la época de 9 y 6 años. Los negocios van bien, salvo las complicaciones propias de un negocio que crece a su modo sin libretos preestablecidos, sin modelos a seguir y que en cumplimiento de unas estrategias quiere llegar a ser simplemente una cadena de repostería nacional. El cansancio de sus dueños se hace patente ante años de trabajo y de sacrificio en tiempo para sus hijos. Con un país convulsionado e inseguro, los esposos fundadores optan por radicarse en el exterior en febrero de 1998, escogiendo a Costa Rica como lugar para ver crecer los hijos y manejar de forma semi-presencial la compañía. Se decide que harán viajes periódicos, para auditar las operaciones en Colombia y haciendo uso del Internet, para seguimiento

del día a día de la compañía. El esquema de crecimiento por sociedades legalmente independientes, con diferentes coberturas geográficas, exige la asignación de las diferentes operaciones por ciudades a gerentes externos a la familia. Se toma la decisión de que estas personas fuesen seleccionadas y promovidas desde la casa matriz. Correspondieron en su mayoría a estudiantes universitarios que hicieron prácticas empresariales en la empresa en la ciudad de Bucaramanga ya desde el año 1992. Esta etapa es de consolidación de lo existente, pero paralelamente se van creando con el esquema de delegación, auténticos feudos en donde los Gerentes se habían empoderado fuertemente y tenían una delegación casi total de su gestión. Los dueños de la compañía, en seguimiento a teorías administrativas novedosas y de manera un tanto altruista les dieron la oportunidad a sus gerentes y a algunos empleados antiguos, la posibilidad de ser socios de sus respectivos puntos. Su participación fue en porcentajes pequeños pero significativos frente a la capacidad de inversión de estos gerentes, quienes hicieron sus aportes hasta con descuentos mínimos sobre sus nóminas. A estos nuevos socios se les unieron otros mas entre amigos y familiares, lo que convirtió a cada sociedad en una empresa de múltiples accionistas, en donde la Familia Álvarez Herrera mantenía el control de la empresa hasta en un 75% y el 25 % restante en unos minoritarios desde un 0.5 % hasta un 15% en algún caso. Esta situación que se apreció en un principio como un gran logro de acompañamiento y fe en el proyecto de la familia, se convertiría en una de las decisiones más erradas, que trajo consecuencias graves en los órdenes familiar y empresarial. Financieramente la familia pudo durante más de 6

años a partir de 1998, vivir de las utilidades generadas por la compañía ya trasladados desde Colombia a Costa Rica. Con el tiempo había mas reticencia de los administradores de las sociedades en el país, para transferir recursos financieros a la familia, alegando cada día mas y mas necesidades de sus negocios en Colombia. Los fundadores terminaron siendo un poco victimas de su propia política permanente de reinversión de utilidades. Estos siempre han sido asalariados de su propia empresa y no han dispuesto ilimitadamente de los recursos propios de la compañía.

7.2.3.2. Características de la Etapa III-Éxito:

El modelo de Churchill & Lewis plantea para esta etapa un gran dilema, “la decisión a la que se enfrentan los dueños en esta etapa, es si deben explotar los logros de la compañía o expandirse o mantener la compañía estable y rentable proveyendo una base para actividades alternativas del dueño“. En este momento histórico se dio un evento trascendental como fue el interés de Jacobo Álvarez, de crear un proyecto industrial, como queda registrada en la reseña. Esto marco un derrotero diferente, pasando por “la sub-etapa de éxito-desligamiento”.

1. Mercado: El crecimiento se planteaba a través de un nuevo negocio, como lo era la pastelería industrial, no fue para nada exitoso, ante el mal manejo comercial dado al proyecto. Obligando a la empresa a concentrarse en su expansión en los mercados regionales en Colombia manteniendo sus productos tradicionales que le habían permitido fortalecerse en el mercado nacional.

2. Financiero: Financieramente la compañía, para el negocio de la repostería fresca y dulce manejaba unos buenos niveles de utilidad que fueron consumidos por el proyecto de pastelería industrial. Ante esta crisis, los fundadores vuelven al negocio original y comprometen la compañía con endeudamiento externo para hacerla crecer en nuevas ciudades. “La compañía ha obtenido una verdadera salud económica”, pero se ve afectada severamente por la carga generada por el proyecto ambicioso de repostería industrial. “La liquidez es plena y la mayor preocupación es evitar el agotamiento de efectivo en periodos prósperos, en detrimento de la habilidad de la compañía para enfrentar los inevitables tiempos difíciles.”

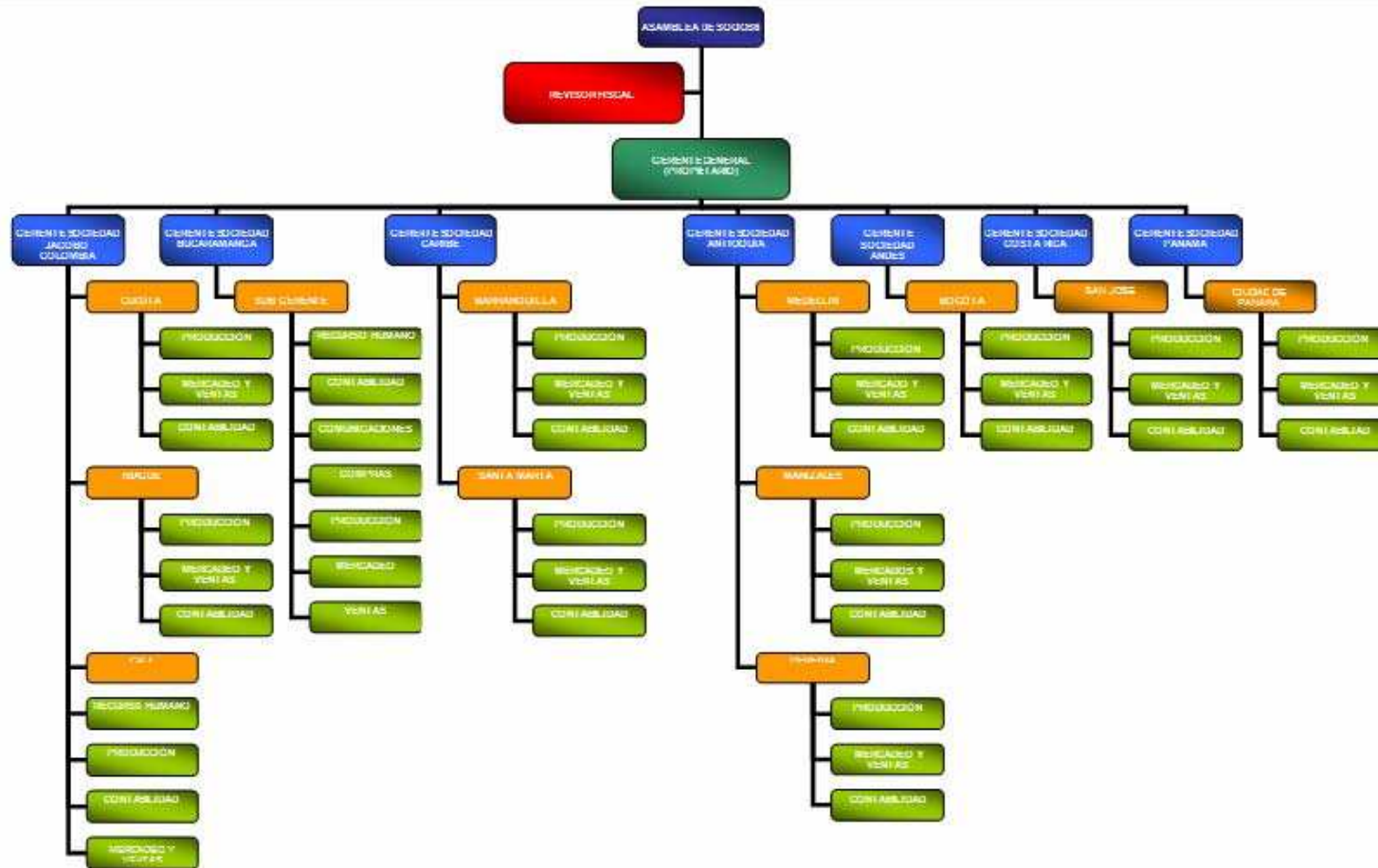
3. Factores Gerenciales:

- **El estilo Gerencial:** El desentendimiento del socio fundador de su compañía original, para manejar el proyecto que le generaba grandes expectativas, permite que la co-fundadora Martha Herrera asuma la gerencia quien continúa con el mismo estilo gerencial y estrategias de su esposo, replicando la gerencia que se viene aplicando en la ciudad de Bucaramanga. Jacobo Álvarez, se desentiende de la compañía. “El dueño y en un grado menor los gerentes de la compañía, deben controlar una estrategia orientada esencialmente a mantener el statu quo a medida que el negocio madura él y el dueño se alejan debido a las actividades del dueño en alguna otra parte y a la presencia de otros gerentes”, el desentendimiento parcial de Jacobo, obliga a que Martha asuma el rol de

cabeza de la organización, desarrollando una gestión de protección a lo construido hasta el momento.

- **La estructura organizacional:** La casa matriz gerenciada por la co-fundadora esta apoyada por un equipo de jefe de área para producción, personal, contabilidad y ventas. Y desde allí se imparten directrices a los gerentes de las diferentes ciudades, pretendiendo replicar la cultura organización y el estilo gerencial de Bucaramanga. En el año 1998 a la salida del país de la familia Álvarez se encomienda a la contadora de la casa matriz del desempeño del cargo de Gerente General de la casa matriz. “Organizacionalmente, la compañía ha crecido lo suficiente para en muchos casos, requerir que gerentes funcionales tomen ciertas labores realizadas por el dueño. Los gerentes deben ser competentes pero no necesitan ser del mas alto calibre, ya que su potencial ascendente esta limitado por las metas de la corporación.” A continuación se muestra la gráfica el organigrama al final de la Etapa III. Donde se cuenta con 180 empleados.

Gráfica 5. Organigrama Final Etapa III.²¹



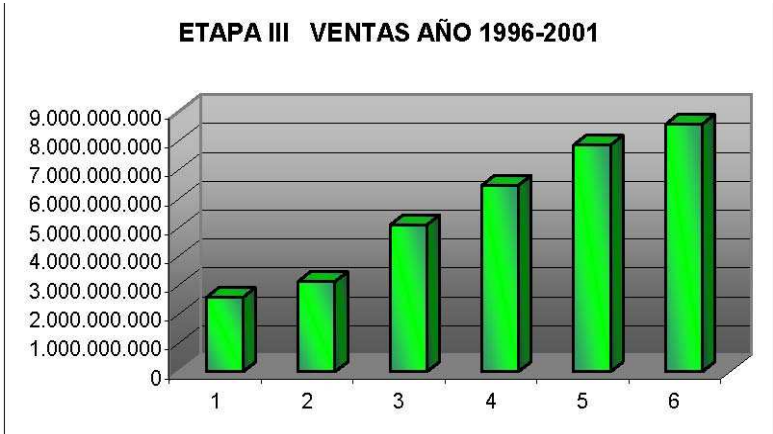
²¹ Imagen No. 12, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

4. Sistemas formales: La empresa desarrolla con apoyo externo manuales de procesos para todas las áreas. Con base en el plan estratégico formulado a mediados del año 1997, se propone hacer una formalización de los procedimientos para poder transmitirlos a las diferentes operaciones. En sistemas de información, se consolida el uso del software "TIMAX" con los módulos de contabilidad, nómina e inventarios. Se contrató asesoría en el área de sistemas para desarrollar un programa encaminado al costeo de productos. En el año de 1.997 se establece el uso de Internet para comunicarse entre las diferentes ciudades y en el año 2.000 se crea la primera página WEB para la promoción y divulgación de la empresa y sus productos. La compañía hace un primer intento de definir una estrategia y su implementación; que se convierte en exitosa a pesar de los factores referidos del empoderamiento excesivo por parte de los gerentes y del manejo a distancia de la organización por parte de la cabeza principal. A pesar de la experiencia de fracaso y de la salida en el año 1998 de la familia Álvarez Herrera, se concreta la epata de éxito-crecimiento, al regresar Jacobo, al frente de la compañía en el 1997. En esta etapa "el dueño consolida la compañía y reúne recursos para crecer. El dueño toma el efectivo y la capacidad de obtención de prestamos de la compañía y lo arriesga todo en crecimiento financiero." Como se ve en la historia, para esa época, Jacobo Álvarez de nuevo como gerente general de su organización, cree haber encontrado el camino para continuar la lucha empresarial. "Entre las tareas importantes, esta el asegurarse de que el negocio básico se mantenga rentable para no exceder su fuente de efectivo y desarrollar

gerentes que llenen las necesidades del negocio en crecimiento. Esta segunda tarea requiere emplear gerentes con un ojo en el futuro de la compañía mas que en su condición presente.” Por los resultados de crecimiento en ventas, logrado por la mayor cobertura geográfica por la apertura de nuevos mercados, y la gente escogida para ello lo hizo muy bien. Lo que fue cierto en un comienzo y como queda reflejado fue gran conflicto al final de esta etapa.

5. Metas estratégicas: Liderado por Jacobo Álvarez, la compañía desarrolla su primer plan estratégico, el cual implementa exitosamente “La planeación estratégica es extensiva y envuelve profundamente al dueño”. Durante esta etapa las ventas fueron de \$138.215.333.678 en términos reales deflactadas al año 2005.

Gráfica 6. Ventas Etapa III. EAPA III VENTAS AÑO 1996-2001²²



²² Imagen Ventas Históricas, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

7.2.4 Etapa IV: Despegue (2002-2006)

7.2.4.1 Reseña: La empresa desde afuera se veía sana y en crecimiento (2002), algunos puntos de venta no demostraban despegue pero la casa matriz se encargaba de ayudarlos a soportar económica y administrativamente en sus primeros cinco años en el mercado, como en el caso de las sociedades de Bogotá y Medellín. Las finanzas de Postres & Ponqués eran sanas y el nivel de endeudamiento aceptable; los activos de la compañía crecieron enormemente por una política de adquisición de inmuebles para locales comerciales a través de Leasing. El portafolio de servicios y productos había crecido, se había desarrollado fuertemente el área de mercadeo con criterio nacional. El manejo de la empresa seguía siendo semi-presencial por parte de Jacobo Álvarez, ya que la socia fundadora Martha Herrera optó por dedicarse a la familia dejando el manejo del negocio en su esposo. La decisión estratégica de crecer por sociedades a las cuales se les asignaba una región, dió los resultados esperados (2002), pero el modelo estaba mostrando visos de fatiga, es decir algunas operaciones en niveles de eficiencia y rentabilidad y otras improductivas arrojando pérdidas. Este panorama a pesar de lo bien que se veía, no satisfacía a sus fundadores dueño quienes, empezaron a sentirse inseguros ante la gestión de los gerentes en Colombia quienes manejaban sus sedes con absoluta autocracia y desconocimiento de los lineamientos nacionales impartidos por la casa matriz cuya gerente a su vez obraba como Gerente General. Se crea entonces la inquietud de recuperar la parte accionaría cedida y de establecer una estrategia

para desmontar el sistema gerencial Feudal, en Diciembre del año 2002 se celebra con entusiasmo aparente los 15 años de la organización Don Jacobo, pero era evidente el deterioro del esquema organizacional y la urgencia de decisiones al respecto. Tan solo para inicios del 2003 y ante la separación y divorcio de la pareja fundadora se presentan además de los conflictos propios de la crisis familiar una gran crisis hacia el interior de la empresa. Ante la presencia de un nuevo estatus de la sociedad conyugal de los fundadores, la cual se disuelve por el divorcio, y el deseo de ambos miembros de controlar la empresa, entran en choque, los esposos Álvarez. Martha se encuentra desvinculada laboralmente de la empresa y desea ser reincorporada, además de querer asumir plenamente su rol de accionista mayoritaria. De otra parte Jacobo Álvarez se empeña en no ceder su espacio como cabeza de la organización, basado en su participación accionaria y además de sentir que es el principal creador de los logros obtenidos a la fecha. La compañía se sigue presentando próspera y sana pero las dificultades llegan todas al mismo tiempo. Se inicia una lucha por el control de la empresa entre los dueños mayoritarios que finalmente concluye 10 meses después, en el curso de las asambleas anuales de socios, la pareja de fundadores toma la sabia decisión de armonizar y conjugar esfuerzos, para continuar adelante con la empresa, que representaba el 100% del patrimonio de la familia. Pero en el transcurso de este tiempo se confirman la desviación por parte de los Gerentes, de las políticas de la compañía y se decide renovar en el 2003 al 90%, de los mismos. Surge la necesidad de negociar con los gerentes salientes que tenían la calidad de socios el valor de sus participaciones; situación que llego a tornarse muy delicada pues

las aspiraciones y métodos de negociación no correspondieron para nada a lo establecido en los estatutos o las leyes, y las personas interesadas llegaron incluso a hacer uso de la coacción, la amenaza, y la fuerza para lograr sus objetivos de sacar el máximo de dinero por la venta de sus participaciones. Este funesto capítulo se ha venido cerrando en los últimos 2 años (2004-2005), y la empresa ha tenido que hacer uso de las utilidades de ejercicios anteriores para readquirir estas acciones. Las sociedades en conflicto fueron hasta el año 2004 sociedades limitadas, convirtiéndolas en anónimas como estrategia de protección del patrimonio social, pues ante las dificultades de negociación de las cuotas sociales muy pronto los socios hubiesen podido llegar a pedir la liquidación de las sociedades, lo que se evitó con esta decisión. En paralelo y en medio de tan agitado panorama se observa nuevamente como la formación académica del fundador Jacobo Álvarez, se ve proyectada en los destinos de su organización. En el 2003 realiza un Programa de Alta Gerencia en el INCAE de Costa Rica, reanudando su proceso formativo el cual no desarrollaba desde el año 1997; y en octubre del mismo año se vincula al programa de "Executive MBA" de la Universidad de los Andes. Como decisión trascendental los socios fundadores Martha y Jacobo deciden retomar el manejo de toda la compañía a principio del 2004, radicándose en Colombia de nuevo y participando en el día a día del ahora llamado Grupo Empresarial Don Jacobo. El 2004 trajo nuevas perspectivas para la compañía, el objetivo era la recuperación y consolidación de lo existente; afortunadamente se contó con el personal idóneo, además se seleccionó nuevo recurso humano con perfiles y competencias diferentes acordes con las nuevas

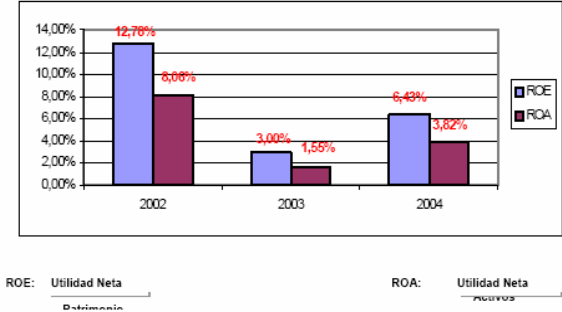
políticas y necesidades. Se ha recuperado el control de todas las operaciones; se continuó con el proceso de crecimiento y la cobertura en dos años creció de 14 ciudades a 19 ciudades en Colombia; se consolidaron estados financieros y para tranquilidad de socios y administradores las decisiones que se tomaron en la época de transición arrojaron resultados positivos. Entre otras estuvieron la venta de activos, el pago de acciones a los gerentes socios salientes con activos improductivos y la reducción de costos. En el año 2005, la compañía convirtió en la primera cadena de repostería dulce y fresca del país y la única con operaciones en otros dos países de Latinoamérica como Costa Rica y Panamá, cuenta con una red de 50 puntos de venta que son pequeñas reposterías en donde se continua trabajando frente al cliente en los procesos finales de montaje y decoración de los Postres y los Ponqués, La empresa tuvo unas ventas en el año 2004 de \$10.270 millones y genera 350 empleos directos y 50 indirectos. Para finales del 2004 los socios Álvarez Herrera, deciden plantear una nueva forma de ver su empresa y formulan cinco postulados que le marcaría el rumbo a la organización. Proponen fortalecer una organización comercial orientada al logro; se rodearían de gente con competencias específicas para atender a sus clientes cada vez mas exigentes; seguirían ofreciendo la mejor calidad; se convertirían en una autentica corporación superando el esquema de varias sociedades apuntándole a una fusión, una vez lograda la mayor readquisición posible de sus sociedades y por último continuar con la expansión de puntos de venta a nivel nacional e Internacional. De otra parte a nivel familiar la composición de la familia es diferente y de ser una pareja con sociedad conyugal, pasan a ser socios con

patrimonios independientes; el primogénito se acerca a su mayoría de edad y este a su vez cuenta con acciones a su nombre, al igual que la hija aun menor (participación social que los ex-esposos deben manejar conjuntamente) por tanto el esquema tanto familiar, como societario y empresarial presentan múltiples aristas y de ahí surgen las grandes inquietudes que dan pie a este trabajo académico. El futuro económico de la familia depende de la compañía y esta a su vez confía en que la familia Álvarez Herrera tome las mejores decisiones que la lleven a su etapa de madurez. La historia de logros y éxitos que han sido cosechados parecen ser el asidero de un promisorio futuro; hasta aquí se ha llegado gracias a la visión de largo plazo, a la decisión firme de hacer empresa y a los grandes esfuerzos de una familia emprendedora que se enorgullece de lo aportado y recibido en su gran proyecto de vida. La familia con el liderazgo de “Don Jacobo” (como se le llama al interior de la organización y que se ha convertido en una de sus marcas) ha desarrollado su empresa con criterio estratégico ya sea intuitiva o planificadamente y allí puede radicar la clave de su éxito. Según Churchill y Lewis el reto está representado en construir el “gran momento” es así como afirma: “Si la compañía falla puede ser capaz de disminuirse y continuar como una exitosa y sustancial compañía en un estado de equilibrio o puede volver a la etapa III, si los problemas son muy grandes, pueden desandar todo el camino hacia atrás a la etapa de supervivencia o aun terminarse”. Según los autores al llegar a esta etapa las compañías adquieren niveles de menos riesgo y exigencia, pero convirtiéndose en factor crítico el desarrollo de una Planeación Estratégica.

En el año 2005, los dueños de la compañía determinaron la readquisición de las acciones en las diversas sociedades que pertenecían a socios minoritarios, con el objeto de integrarse en una sola sociedad, para manejar el negocio de manera corporativa, buscando con ello la creación de este gran momento. Igualmente se ha venido desarrollando un proceso de desarrollo estratégico e implementación, que implica un nuevo modelo de negocio y una nueva estructura organizacional, para afrontar el futuro inmediato. Visto el decrecimiento de la rentabilidad, tanto de los activos, como el del patrimonio, los dueños ven con preocupación la situación actual y sienten la necesidad de tomar las decisiones correctas hacia el futuro, empresarial como el familiar.

Debemos recordar que la familia Álvarez Herrera cuenta como único y exclusivo patrimonio: su empresa.

Gráfica 7. Rentabilidad sobre patrimonio (roe) y rentabilidad sobre activos (roa) consolidadas para el grupo²³



²³ Graficas Históricas Departamento Financiero, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

7.2.5 Características de la Etapa IV – Despegue:

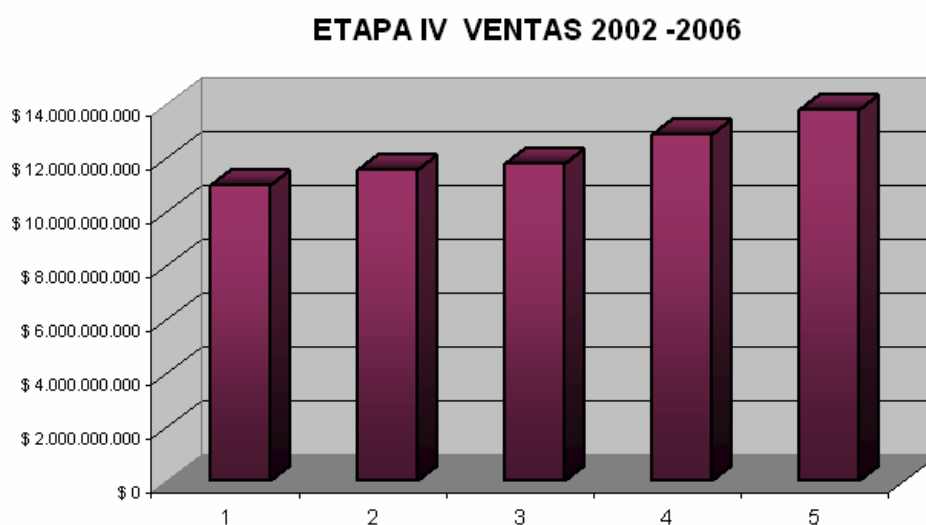
7.2.5.1 Mercado: Durante esta última etapa el mercado para Industria Don Jacobo atravesó fronteras y cuenta con operaciones en ciudad de Panamá y Ciudad de Costa Rica. A nivel nacional se encuentra en 20 ciudades del país, entre ciudades capitales e intermedias. Consolidándose como líder en las ciudades de mayor antigüedad como Bucaramanga y Cali. El mercado a atender se hace amplio y los retos se hacen grandes. “Este es un periodo cardinal en la vida de la compañía. Si el dueño se enfrenta a los desafíos del crecimiento de la compañía, juntos financiera y gerencialmente, pueden llegar a ser una gran empresa.”

7.2.5.2 Financiero: Para sostener el crecimiento, los fundadores han asumido niveles de endeudamiento obteniendo la respuesta del sector financiero, por moralidad bancaria y buen manejo del crédito.

La compañía ha visto afectado su flujo de caja por la demanda de recursos para operaciones no rentables. “En esta etapa los problemas claves son como crecer rápidamente y como financiar ese crecimiento.” “La importancia del efectivo cambia a medida que el negocio cambia. Es un recurso extremadamente importante en el comienzo, llega a ser fácilmente manejable en la etapa del éxito,

y es una preocupación principal de nuevo si la organización empieza a crecer.” Crecimiento al que se encuentra abocado Postres y Ponqués. Durante este periodo las ventas fueron de \$47.311.232.890 en términos reales deflactadas al año 2006. Imagen Ventas Históricas, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

Gráfica 8. Ventas 2002 – 2006 ²⁴ ETAPA IV VENTAS 2002-200 ²⁴



7.2.5.3 Factores Gerenciales:

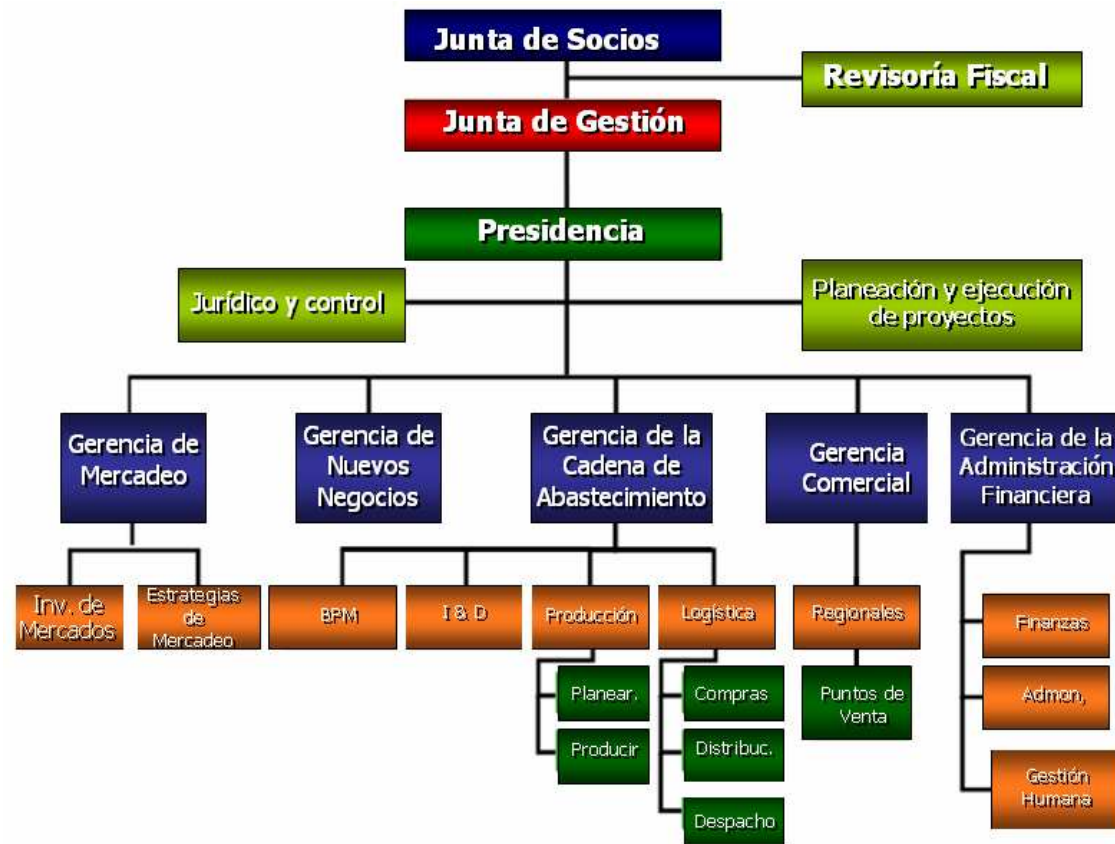
- **El estilo gerencial:** Después de una delegación excesiva y pérdida de autoridad, los dueños reasumen el liderazgo de la organización y la reorientan acorde con su visión original en defensa de sus intereses. “A medida que la compañía crece, otra gente entra a ventas, producción o ingeniería y ellos primero apoyan, y luego suplantando las habilidades del dueño reduciendo por lo tanto la importancia de este factor. Al mismo

²⁴ Imagen Ventas Históricas, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

tiempo, el dueño debe gastar menos tiempo haciendo y mas tiempo gerenciando.”

- **La estructura organizacional:** Manejo de un esquema de organización funcional, dirigido por una junta de gestión conformada por los fundadores y el gerente de la casa matriz. Con control sobre todas la operaciones, se mantiene un esquema de sociedades pero se denomina y se maneja como grupo empresarial. “La organización esta descentralizada y, al menos en parte esta dividida usualmente en ventas o producción.” La estructura básica de Postres y Ponqués va orientada al correcto funcionamiento de sus siete plantas de producción que abastecen sus cincuenta puntos de venta a todo el país. Y como queda reseñado, los nuevos “los gerentes claves deben ser muy competentes para manejar un ambiente de negocio complejo y creciente.” A continuación se muestra el organigrama al final de la etapa IV, donde se cuenta con 350 empleados directos. Con esta nueva estructura organizacional que arranca a implementarse a finales del 2005, los socios fundadores, desde la junta de gestión en ejercicio de sus cargos directivos, pretenden en el corto plazo, completar esta etapa denominada Despegue. “El dueño y el negocio tienen que llegar a estar razonablemente separados; sin embargo, la compañía esta todavía dominada por la presencia del dueño que mantiene el control accionario.” Para este caso la propuesta del modelo de independencia del dueño de la gestión, buscando

- un mayor efectividad a través de gerentes externos , no se ha previsto por el momento dada la reciente crisis, que exigió asumir un papel mas protagónico y de liderazgo a los fundadores. **Gráfica 9.** Organigrama²⁵



²⁵ Imagen No. 14, Documento Institucional Industrias Don Jacobo, Bucaramanga.

7.2.5.4 Sistemas formales: Ya existe una estandarización de los procesos, que poseen normas y procedimientos que rigen todos los procesos administrativos, operativos y de control, con el fin de que todos los productos en los puntos de ventas, puedan ser ofrecidos con las mismas características de calidad y sabor en los diferentes puntos de ventas en Industria Don Jacobo. “Los sistemas forzados por el crecimiento, están llegando a ser mas refinados y extensivos.” El software empleado “TIMAX” se complementó con nuevos módulos como facturación, cuentas por cobrar y costos. Se amplió la infraestructura de hardware y todos los empleados administrativos cuentan con su propio computador. En el año 2005 se implementó en los puntos de ventas un software llamado POS (point of sales) que opera mediante una red y su información es enviada a un administrador del sistema, el cual esta contratado por outsourcing. Este sistema consolida la información de cada punto de ventas en la parte contable, nómina, comercial e inventarios, los cuales se obtienen en tiempo real y facilitan el manejo operativo del sistema. Este programa también permitirá desarrollar estrategias de CRM orientadas al cliente.

7.2.5.5 Metas estratégicas: La compañía en esta etapa ha abierto nuevos mercados como Popayán, Cartagena, Barranca, Valledupar, Armenia. La organización aun no ha concluido su etapa IV, y conforme al modelo es claro que “si la compañía falla en construir el “gran momento”, puede ser capaz de disminuirse y continuar como una exitosa y sustancial compañía en su estado de equilibrio o puede volver a la etapa II o si los problemas son muy grandes, puede

desandar todo el camino hacia atrás a la etapa de supervivencia o aun terminarse.”. Los socios fundadores de la organización Don Jacobo, desean asumir los riesgos que implica este crecimiento empresarial y poder entrar a la quinta etapa del modelo denominada “Madurez de recursos”, en el cual puedan “consolidar y controlar las ganancias financieras obtenidas por un crecimiento rápido, y segundo, retener las ventajas de un tamaño pequeño, incluyendo la flexibilidad de respuesta y el espíritu empresarial.”

7.3 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FRENTE AL MODELO DE CHURCHILL Y LEWIS

El análisis hecho a lo largo de este capítulo, nos muestra como la historia empresarial de Industria de Alimentos Don Jacobo coinciden con los supuestos del modelo de Churchill & Lewis; confrontando la teoría con la realidad vivida, encontramos que los factores de éxito determinados por estos autores están presente en el estilo y conducta gerencial de los fundadores y en particular de su cabeza Jacobo Álvarez. A lo largo del desarrollo organizacional de Industria Don Jacobo, se puede establecer que los factores claves para el éxito como son en lo gerencial el manejo de los recursos financieros, el manejo del factor humano, los sistemas de planeación y control, los procesos administrativos, manufactureros y la comprensión del cliente y el mercado ha sido involucrados en su debido momento y en la proporción e importancia que el modelo de Churchill & Lewis comprueba se presenta en las empresas exitosas; “los cuales cambia su importancia a medida que el negocio crece y se desarrolla, son fundamentales

para determinar el éxito o el fracaso final” . Igual cosa podemos decir de los factores que tiene que ver con el dueño y su personalidad, es decir, las metas que el tiene para si mismo y para el negocio, en el caso de Jacobo Álvarez como lo manifiesta en la entrevista realizada “el deseo siempre desde el principio ha sido hacer empresa mas que hacer fortuna” . Es evidente que el liderazgo, visión de futuro, capacidad de delegar y de asumir los errores por parte de Jacobo Álvarez, han sido factores determinantes en los resultados obtenidos hasta la fecha. Como planteamos esta organización tiene históricamente la oportunidad de crear ese “Gran Momento” que permita pasar de la etapa de despegue a la etapa de madurez de recursos. De ahí la importancia del análisis realizado en este capítulo por cuanto frente a un modelo comprobado, la empresa y sus dueños pueden verse reflejados, como efectivamente se dio, y como lo afirman los autores de la teoría, “Conociendo su etapa de desarrollo y los planes futuros, se facilitan a los gerentes, consultores, e inversionistas hacer escogencias mas documentadas y prepararse así mismo y a sus compañías para desafíos posteriores.” Pero estos factores de éxito para el caso de un empresa de familia como asumimos es industria de alimentos Don Jacobo, se hace mas complejos cuando el reto de supervivencia empresarial esta acompañado de un proceso de continuidad generacional, en el cual se ven en el mediano plazo los Álvarez Herrera. La familia es conciente de que en su hijo mayor no cuentan por ahora con un posible directivo de su compañía, pues ha manifestado su interés de actuar solo como accionista y su hija aun menor no ha definido sus actitudes profesionales ni su posición frente a la empresa. De ahí la importancia de enlazar esa realidad

empresarial exitosa con el tema de la continuidad y por ello el planteamiento de una gestión de empresa familiar moderna, en donde la compañía conjugue esos factores que recomiendan los autores expertos en pequeñas empresa, como lo son Neil Churchill y Virginia Lewis, con las teorías mas importantes de gestión en el tema familiar y empresas de familia.

8. DESARROLLO DE LA EMPRESA FRENTE AL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL DE GERSICK

Considerando la empresa familiar según la definición de Peter Leach, Industria de Alimentos Don Jacobo es un ente económico influenciado por la familia Álvarez Herrera en la cual se concentra la propiedad de la misma. Con base en la información aportada por lo fundadores para este trabajo, identificaremos dentro del modelo evolutivo tridimensional de Gersich, la fase en que se encuentra la familia, la propiedad y el negocio. La familia Álvarez Herrera está conformada por los padres y dos hijos, uno mayor de edad, y una menor de edad. Ubicándose en la fase de familia joven que crea un sueño para el futuro y garantizar su subsistencia y proyectar un mejor nivel de vida para todos sus miembros. En este eje se encuentra la preocupación que motiva el espíritu de este trabajo, y es si los miembros de segunda generación ingresaran o no al negocio. Esta disyuntiva es la que determina una decisión estratégica por parte de los fundadores para asegurar la continuidad o la supervivencia de la empresa en manos de la familia. En la dimensión de la propiedad se encuentra aun en el nivel de propietario controlador. Los cambios que se han dado en la propiedad no han hecho tránsito a una nueva fase, pues la familia no ha perdido el control de la sociedad a pesar de haber tenido varios socios y que en un principio era parte de una sociedad conyugal. Hoy son dos patrimonios independientes en cabeza de cada uno de los socios fundadores Jacobo Álvarez y Martha Herrera, y pequeñas participaciones a cada uno de sus hijos. En este eje lo que sigue es el tránsito a una sociedad de

hermanos en el caso de que falten los padres; no obstante observamos que con la pequeña participación otorgada a los hijos estos ya empiezan a desempeñar un rol específico como accionistas de la compañía. En el eje de la empresa es donde mayor evolución ha tenido este proyecto económico y aquí la coincidencia con el modelo de Churchill & Lewis de cuyo análisis pudimos determinar la ubicación histórica empresarialmente hablando de esta compañía y que se encuadra en el modelo tridimensional de Gersick en lo que el denomina expansión y formalización. Es así como ayudados de los diversos modelos podemos determinar la importancia de este caso empresarial exitoso y como encontramos que en los argumentos teóricos relativos al planteamiento estratégico, la familia Álvarez Herrera puede encontrar las alternativas suficientes para afrontar ese futuro resolviendo la construcción de ese “gran momento” que conlleve su supervivencia empresarial y la transición cediendo el liderazgo a una nueva generación como bien lo afirma Gersick, si la familia se prepara lo lograra de manera exitosa.

9. FUTURO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO

El futuro de la organización está condicionado a la claridad que tenga sobre la etapa en la cual se encuentra, que según los lineamientos de Churchill y Lewis”, se encuentra finalizando la etapa de despegue. Son ya casi 20 años de crecimiento empresarial y de desarrollo de una familia que coinciden en sus intereses económicos con los de la empresa en la cual tiene sustentado su bienestar y que pretende que un proceso de continuidad de la propiedad de primera a segunda generación se de en forma exitosa. Los dueños hasta el momento se han preocupado continuamente por el negocio e incrementar las habilidades operacionales para realizar importantes tareas tales como el mercado, la invención, la producción, la administración de la distribución, la habilidad gerencial y la voluntad de delegar responsabilidades y su deseo permanente por manejar las habilidades estratégicas para mirar más allá del presente y coordinar las fortalezas y debilidades de la compañía con sus propias metas. La empresa Postres y Ponqués ha venido desarrollando un análisis estratégico de la compañía mediante un plan estratégico que incluye un nuevo modelo de negocio; en los últimos años el desarrollo y crecimiento de la empresa se ha basado en la proyección de las decisiones estratégicas que ha tomado a lo largo de su vida y que se encuentra en el momento histórico ideal para proyectarse en grande en un mundo globalizado. La parte estratégica ha sido tema importante, pero no ha

considerado el tema familiar y en especial lo que tiene que ver con la familia y en especial con el proceso de transmisión sucesoral. Además de todos los problemas que van acompañados a un rápido crecimiento y a la presión económica sobre la compañía para reinvertir en ella o responder a los gastos de la familia en cuestiones como la educación o en gastos de estilo de vida de la familia, el problema de diversificación y la probable jubilación o retiro de los fundadores. Los hermanos Álvarez Herrera tienen una edad superior a los 16 años y hay que pensar estratégicamente en hacerlos partícipes, compartirles los valores de la administración, la preservación o consumo del capital de la empresa y la riqueza de la familia. Al ingresar los hermanos Álvarez Herrera a la sociedad familiar estos desean que su parte del negocio conserve el mismo control en el futuro, que el que tenía en la generación anterior; cada uno presenta distintas necesidades de planeación financiera y cada uno aborda la sucesión desde diferentes ángulos. Bajo estas circunstancias, difícilmente se tendrá una estructura definida sobre la propiedad. En este capítulo se analizará la continuidad de Industria de Alimentos Don Jacobo como un planteamiento estratégico que no se ha tenido en cuenta en el direccionamiento de la empresa hasta el momento. Claramente se ha sustentado en este trabajo la importancia de la supervivencia empresarial y por ser una empresa de familia, la continuidad se convierte en un elemento trascendental en el futuro de la compañía. Abordamos el otro gran tema estratégico para esta organización como lo es el manejo de la empresa por parte de la familia, y la gestión que se debe hacer hacia su interior para plantear un modelo que les permita de manera sana manejar los lazos familiares y estos, enfrentados a los

lazos societarios que les une a su empresa. Aquí daremos gran importancia al tema de la continuidad generacional como el fin máximo que busca los fundadores de esta compañía para que su proyecto empresarial trascienda exitosamente.

9.1 Planteamiento estratégico para la continuidad generacional y supervivencia de la empresa familiar

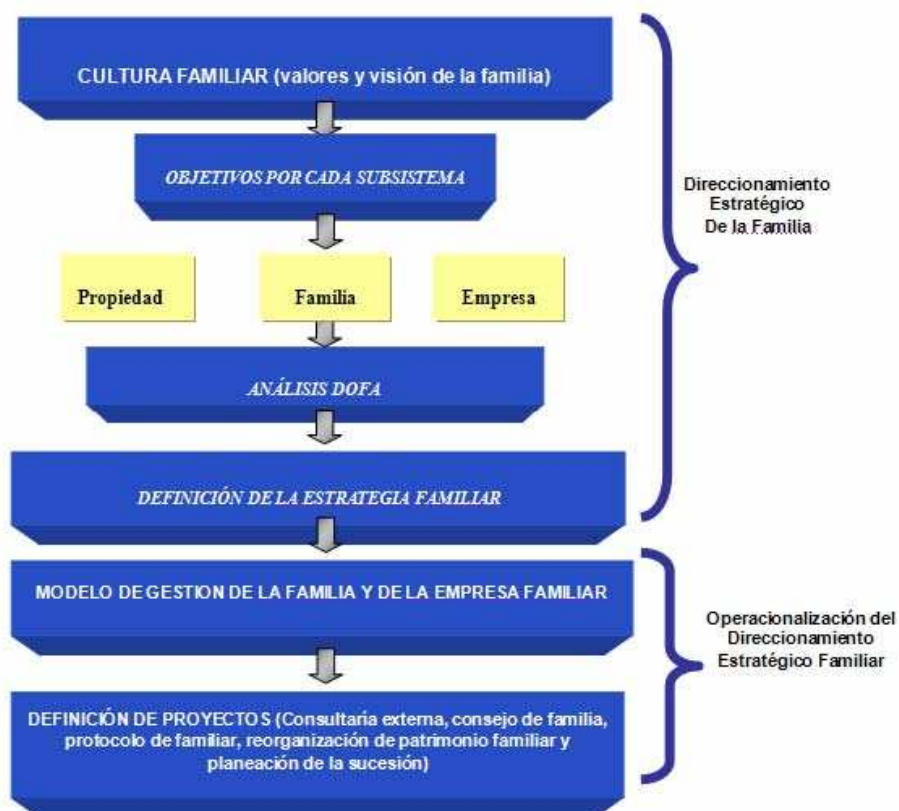
Nuestro planteamiento está en hacer un direccionamiento estratégico para que la familia Álvarez Herrera lo desarrolle y lo ponga en marcha junto a todos los temas de planeación estratégica que ha venido desarrollando hasta el día de hoy y que son primordiales para el éxito de una compañía. La familia deberá determinar como es su cultura y diferenciarla de la cultura empresarial; deberán constituir un Consejo de Familia igual como la empresa cuenta con una Junta directiva, este consejo debe definir el pensamiento de la familia frente a la empresa y direccionar las acciones que la familia debe ejecutar para asegurar sus propósitos económicos. La Dirección de la empresa debe regirse por un Código de Buen Gobierno que determina los parámetros de comportamiento ético y buen manejo de la empresa, la familia empresaria deberá acogerse a un Protocolo de Familia que es” la mejor forma que una familia empresaria tiene de garantizar un futuro en común, es redactando una serie de acuerdos sobre el modo de tratar sus diferencias y gobernarse entre ellos”. La organización cuenta con un organigrama

y un perfil de competencias, la familia deberá identificar los roles de sus miembros frente a la empresa, respetando sus proyectos personales de vida; al igual que la empresa encuentra en su Presidente o Gerente General su líder, la familia deberá identificar claramente quienes la lideraran; Tal como la empresa se nutre del conocimiento y experiencia de múltiples asesores, la familia deberá contar con un comité asesor que le permita adquirir nuevas perspectivas de su realidad empresarial y familiar; en lo financiero tan sana debe ser la política de distribución de utilidades como sano debe ser el contar con un fondo común para la familia y sus proyectos; por último al igual que las organizaciones modernas planean estratégicamente su presencia en los mercados cada día mas globalizados y altamente competitivos, la familia deberá mediante la definición de reglas de continuidad, lo que nos es otra cosa que su supervivencia. Con base en el marco teórico que abarca la perspectiva del pensamiento estratégico, de una parte y por otra teniendo claro la realidad de las empresa familiares planteamos la aplicación de un proceso de direccionamiento estratégico inspirado en los diversos autores, planteando un modelo aplicable a la familia Álvarez Herrera, en donde la familia determine claramente su posición, filosofía y objetivos frente a la empresa. Desarrolla un análisis DOFA de la familia empresaria; defina una estrategia de familia, un modelo de gestión de la familia y de la empresa y por último la definición de los proyectos estratégicos a realizar. La familia deberá tener una visión y misión que sea coincidente con la visión y misión de la empresa en la cual han sustentado sus expectativas de proyección económica y social, con el cuidado necesario para satisfacer los intereses de todos y proteger los de la empresa

como fuente generadora de recursos y oportunidades. En la gráfica N° 19 planteamos el modelo de direccionamiento estratégico.

9.2 Modelo de direccionamiento estratégico para la Familia Álvarez Herrera -

Gráfica 10. Cultura Familiar



A continuación haremos una descripción de la propuesta planteada para que los Álvarez Herrera desarrollen un proceso de pensamiento, direccionamiento e implementación estratégico como familia frente a la empresa.

9.2.1 Cultura familiar: Es fundamental que los líderes familiares y los sucesores identifiquen claramente los valores que representen a la familia, y cuales son las conductas, actitudes y formas de pensar y ver las cosas que en consenso ese grupo de personas interiorizan y asumen como algo propio que los distingue de cualquier otro núcleo familiar. El conocer claramente estos valores permite mejorar el manejo de las relaciones intrafamiliares y la definición de políticas por parte de la familia frente a su proyecto empresarial. Fernando Nogales Lozano identifica cuatro aspectos de las culturas familiares: se expresa a través del conjunto de hábitos, formas de interactuar y comunicarse, actitudes premiadas o censuradas, etc.; no hay culturas buenas o malas, pues todas tienen aspectos positivos y negativos; cada generación y conjunto de cambios en el entorno exige modificaciones en la cultura; el líder es el responsable de sacar lo mejor de su cultura familiar, adaptarse a su generación y proyectarla a la siguiente. La cultura de la familia Álvarez Herrera está influenciada por aspectos como son:

1. Comunicación: La comunicación entre padres e hijos y entre hermanos, se llevan en buenos términos y se esta se realiza de forma espontánea, abierta e informal en lo referente a los aspectos empresariales. Pero la comunicación en algunas épocas ha sido influenciada por aspectos emocionales en torno a la pareja de fundadores, lo cual ha influenciado negativamente en la percepción que los hijos tienen del negocio familiar. Se debe plantear en el protocolo de familia espacios y agendas muy definidos para la comunicación entre todos los miembros

de la familia en torno a aspectos empresariales, para evitar que factores de conflicto incidan en los resultados de la empresa.

2. Proyecto de vida: Como parte de la cultura familiar se tiene claramente definido el respeto por las decisiones que cada miembro tome con respecto a su estilo de vida, estudios, carreras profesionales e inclusión en el manejo de la empresa. Por lo anterior es importante en el Protocolo de Familia dejar claro la profesionalización de la empresa, ya que el hijo mayor ha decidido en actualidad dedicarse a la carrera musical y no muestra interés por trabajar directamente en la empresa.

3. Propiedad: Este tema se ha manejado buscando la concentración accionaria en la familia Álvarez Herrera, mediante la adquisición de las acciones de la mayoría de los minoritarios, pero aún no se tiene claridad del manejo que se le deba dar en el futuro. En el Protocolo de Familia se debe dar importancia especial a la propiedad de la empresa buscando respetar la decisión de los fundadores de mantener la propiedad en cabeza de la familia. Y dejar claramente definido como va ser la distribución de la propiedad entre los herederos que ya se están acercando a la mayoría de edad.

9.2.2 Objetivos de los subsistema Propiedad, Familia y Empresa

Al igual que toda organización la familia debe tener unos objetivos claros, en el caso de la familia empresaria, la familia deberá definir unos objetivos específicos a la empresa, a la familia y a la propiedad, por ello la importancia de seguir un modelo de planeación y implementación estratégica, que le permita definir el alcance de estos en el tiempo, esto le permitirá construir una visión propia de la familia y definir el papel que esta jugara en el futuro de la empresa. Los objetivos estratégicos de la familia Álvarez Herrera deberán ser escritos y convertirse en acciones a ejecutar por parte de los miembros de la familia conforme sean asignados tareas que definirá el consejo de familia el cual tiene una misión: La familia deberá responder interrogantes concretos como: ¿deseamos ser una familia empresaria? Frente a su patrimonio deberán responder que tanto control quiere mantener o ceder de su propiedad actual y frente a la empresa que nivel de ingerencia tendrá en la dirección de la misma empresa.

9.2.3 Análisis DOFA

Esta herramienta de análisis estratégico como se enuncia en el marco teórico comprende el análisis de las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas, de un ente económico. Es valido aplicarlo al ente social que es la familia de cara a su propio análisis interno y ella frente a la empresa de la cual es dueña y gestiona, para la aplicación de esta herramienta la familia Álvarez Herrera debe contratar una persona externa o consultor, que le facilite la aplicación objetiva de la matriz

DOFA al interior de la familia con el fin de determinar las estrategias familiares a seguir por lo menos en el próximo quinquenio tendientes a consolidarse en un Consejo de familia, suscribir un protocolo familiar, reorganizar el patrimonio de la familia y la planear la continuidad previendo diversos escenarios en la planificación.

9.2.4 Definición estrategia familiar:

Se debe definir la estrategia familiar y alinearla en concordancia a la estrategia de la compañía, porque las decisiones que tomen la familia determinarán el nivel de proyección y crecimiento de la organización, es decir que las expectativas que surjan del proceso de formulación estratégica deben coincidir con el futuro previsto para la empresa de familia. Nuestra propuesta basada en la definiciones de estrategia reseñadas en este documento esta orientada a que la familia piense en ella de manera estratégica y que con la ayuda del análisis histórico realizado en este trabajo tome la decisiones que garantice su permanencia y su proyección como familia empresaria, recordemos como lo dice Raúl Sanabria que la estrategia se concentra en el futuro basado en el presente. Una familia que piense de esta manera frente a su papel de propietaria de un ente económico con una trayectoria exitosa y con gran potencial puede marcar la gran diferencia y romper el mito de la gran mortalidad de las empresas familiares. Esto implica un proceso de planeación que recomendamos sea formal de ahí la importancia de incluir teóricamente el rol de la planeación estratégica, pues sencillamente es la única manera de asegurar el futuro. La familia debe tomar decisiones muy importantes

como es si debe continuar como familia empresaria o por el contrario agota esta etapa y funda sus expectativas en otros intereses económicos. Para lo cual se recomienda realizar el modelo de gestión moderna de familia y empresa de familia que se muestra en el siguiente punto.

9.2.5 Modelo de gestión de la familia y empresa de familia:

La propuesta final de este trabajo académico, como ya lo hemos expresado es lograr la diferenciación entre lo que implica para el líder o líderes fundadores de una empresa de familia la gestión de la empresa y en paralelo la gestión interna a nivel de su familia, para lograr en ultimas armonizar estos dos subsistemas ya explicados. Hecha esta diferenciación, consideramos que los conceptos modernos de gestión aplicados a la empresa pueden ser igualmente utilizados para emprender esa labor de direccionamiento de la familia y encontramos en los conceptos de planeación estratégica todas las herramientas válidas para que una familia empresaria comprenda de mejor manera su papel dentro del contexto económico y social, se mire hacia el interior para poder proyectarse a través de su compañía mediante un modelo de gestión moderna de la familia y empresa de familia esbozado en la figura siguiente:

FAMILIA	EMPRESA
<i>Consejo de Familia</i>	<i>Junta Directiva Mixta y Calificada</i>
<i>Protocolo de Familia</i>	<i>Código de Buen Gobierno Corporativo</i>
<i>Definición de Roles</i>	<i>Profesionalización</i>
<i>Planeación de Continuidad</i>	<i>Planeación Estratégica</i>
<i>Reglas de Sucesión</i>	<i>Competitividad</i>
<i>Fondo Familiar</i>	<i>Política de Compra y Ventas de Acciones</i>

1. Definición de proyectos:

La Familia Álvarez Herrera deberá contratar una firma de consultoría externa o un asesor especializado para implementar los proyectos definidos a continuación:

- Constitución de comité asesor.
 - Creación de Consejo de Familia.
 - Creación y suscripción de Protocolo de Familia.
 - Reorganización del patrimonio familiar.
 - Definición de roles.
 - Planeación de la sucesión.

A continuación una definición de lo que significa cada proyecto:

2. Comité Asesor: Deberá ser integrado preferiblemente por consultores expertos independientes y por lo tanto ajenos a la familia. Sus recomendaciones o consejos serán de valor ejecutivo y constituirán un elemento adicional previo a la toma de decisiones tanto por parte del propio consejo de familia como por el consejo de Administración. Este comité estudiará las posibles peticiones de financiación que en un momento dado puedan ser formuladas por los familiares socios y asesora la formación y capacitación de los familiares que opten por trabajar en la empresa, debe contener también como se debe llevar a cabo la mediación en caso de conflictos y tener el arbitraje y conciliación como una de las formas para la resolución de situaciones extraordinarias que puedan poner en peligro el cumplimiento y vigencia del protocolo familiar.

3. Consejo de Familia: La familia Álvarez debe conformar un Consejo de Familia el cual “Se conoce como el órgano o institución que representa a la familia en la empresa, donde se establecen límites entre integrantes, empresa y propiedad” La misión del Consejo de Familia es:

-Velar por los intereses de largo plazo de la familia Álvarez Herrera en la empresa.

-Explicar los valores fundamentales de la familia Álvarez Herrera los cuales deben ser documentados y transmitirlos a las futuras generaciones.

-Fomentar iniciativas de apoyo y bienestar para la familia Álvarez Herrera.

-Promover iniciativas de contribución de la familia Álvarez Herrera a la comunidad y su responsabilidad social frente al medio ambiente y los trabajadores de sus empresas.

-Expresar el “sentir” de la familia Álvarez Herrera respecto de las grandes directrices o lineamientos empresariales, Inversiones futuras y decisiones estratégicas de alto impacto y riesgo en las empresas de la familia.

4. Protocolo de familia: La familia Álvarez Herrera debe crear un Protocolo de Familia, en el cual refleje un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre sus miembros y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas. El Protocolo tiene más eficacia si está elaborado y aceptado por unanimidad, si es dinámico y flexible. Bien elaborado no impide la aparición de problemas, pero reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto. Se debe establecer pautas de conducta o un código educacional en la Familia que proporcione una capacidad de reacción sensata a los habituales problemas de la Empresa Familiar por haberlos abordado con antelación, es algo que no sólo ofrece soluciones a la combinación de Familia – Empresa sino que además está comprobado que su utilización contribuye de manera sustancial a la supervivencia de la Empresa Familiar. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la Familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa. No obstante si éste se redactara como un contrato puede incluso tener fuerza legal de obligar, no solo a las partes que intervienen sino frente a terceros si los acuerdos

son incluidos en los estatutos sociales de la compañía. "El objetivo fundamental del protocolo es definir con claridad los valores éticos que la familia debe comprometerse a respetar para el acuerdo logro de los propósitos de la empresa" y una convivencia armónica.

5. Patrimonio familiar: La familia Álvarez Herrera tiene centralizado todo su patrimonio en la empresa "Industria Don Jacobo", del cual obtienen los recursos para su sustento familiar y mejoramiento de la calidad de vida. No se han preocupado por obtener recursos independientes o fuentes de renta diferentes a la empresa, ni han planteado estrategias de diversificación, las cuales se deben formular en el muy corto plazo y en lo posible ser definido en el protocolo de familia. La familia Álvarez Herrera deberá pensar en como va realizar la distribución de la propiedad a sus hijos herederos que ya se acercan a la mayoría de edad y como y cuando ir realizando este cambio. Al análisis del modelo tridimensional de Gersick la propiedad se encuentra en los esposos Álvarez Herrera, quienes se encuentran como propietarios controladores y que eventualmente o en el largo plazo, deben evolucionar a una sociedad de hermanos.

6. Definición de roles de los miembros de la familia: La claridad de los roles es crucial para la empresa de familia, ya que es difícil separar las relaciones de familia de las relaciones de la empresa. "Los ejecutivos que pertenecen a la familia una vez nombrados tienen la autoridad para tomar decisiones de forma independiente y a la vez son responsables de responder ante la junta directiva y

propietarios de la empresa, los miembros de la familia deben invertir tiempo en entender el rol que deben cumplir en la gobernabilidad de la empresa si quieren asegurar la estabilidad, la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización.”

La familia Álvarez Herrera actualmente está conformada por la pareja fundadora, quienes tienen el rol de Directivos que trabajan dentro de la organización y toman todas las decisiones estratégicas de la empresa, a la vez pertenece a una Junta de Gestión donde se toman las decisiones corporativas, de Inversión y crecimiento de la empresa. Los roles de los hijos quienes están llegando a la mayoría de edad ha sido encaminada a ser accionistas minoritarios y participación activa en la parte social de aniversarios, eventos, inauguración de puntos de ventas y visitas informales a los establecimientos de la empresa como parte de acercamiento y sensibilización a la empresa. Como parte de la cultura de la familia Álvarez Herrera está el respeto por los proyectos de vida de cada uno de sus miembros familiares y en este caso su hijo mayor no ha mostrado intención de capacitarse para dirigir la empresa. Entonces se debe plantear la posibilidad de aportar a la empresa desde una posición como miembro de junta o asesor de la empresa. Este tema debe ser planteado a la empresa consultora que se escoja para elaborar el protocolo de familia. Se debe también analizar el papel en un futuro que pueda tener su hija que tiene 14 años y el rol que deban desempeñar en un futuro los fundadores de la organización, en especial cuando quieran abandonar los cargos directivos que vienen desempeñando.

7. Planeación de sucesión: Los fundadores de la “Industria Don Jacobo” Jacobo Álvarez y Martha Herrera deben planificar su retiro como directivos de la compañía y a quien van entregar la dirección de la empresa. Para lo anterior es muy importante planear el retiro de una forma preparada y organizada que debe ser contemplada en el Protocolo de Familia, en el cual se debe especificar en lo posible la edad de su jubilación y además establecer claramente si sus hijos pueden tomar el liderazgo de la empresa y cuales serían los requisitos y el perfil mínimo que deben tener para dirigir la empresa.

El plan de continuidad debe contemplar respaldado en el protocolo de familia las competencias, estilo de liderazgo, calidad humana y nivel de formación de los posibles sucesores, siempre buscando el mayor beneficio para la empresa y la familia, cualquiera que sea la estructura de la empresa familiar, se deben realizar una la planeación de la continuidad. Los aspectos que como mínimo se deben tener en cuenta son:

-Debe ser estratégico: Basado en los mercados futuros y en las posibilidades de crecimiento del negocio.

-Debe ser comprensivo: Debe tener en cuenta la compleja interacción de Familia-Propiedad-Gerencia.

-Debe ser factible: Basado en una apreciación realista de lo que es sostenible para la empresa y para la familia.

-Debe ser administrador: Su diseño e implementación deben ser “orquestados” por aquellos con poder decisorio.”

8. Fondo común: La familia Álvarez Herrera debe asignar unos recursos del presupuesto de la empresa, encaminados al desarrollo del planteamiento estratégico familiar, con el fin de contratar una firma consultora o asesor que desarrolle y acompañe todo el proceso de gestión familiar y todos los gastos que ayuden a financiar el proyecto, como también atender las necesidades de los miembros de la familia en caso de tener problemas económicos, es fundamental que para hacer uso de estos fondos se establezcan reglas claras y transparentes.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

“Cierta día un hombre tuvo una visión y empezó a seguirla. Otros dos supieron que había tenido una visión y se unieron a él. Con el tiempo, los hijos de los seguidores pidieron que les describieran lo que habían visto. Pero lo que sus padres narraron parecía ser una pobre imagen del hombre frente a ellos. Cuando los hijos escucharon esto, perdieron interés en la visión de sus padres, pues decían que no valía la pena seguirla.”

Jacob the baker:

Gentle Wisdom for a Complicated World,

by Noah Ben Shea

Una vez analizado el entorno de las empresas de familia se ve como el núcleo familiar le da un sello muy característico a la empresa y a esto es lo que se le llama cultura organizacional. Basta con entender la visión de su fundador y el éxito será menos esquivo para las organizaciones en sus generaciones siguientes. Con el anterior párrafo se quiere evidenciar que el estudio de las empresas exitosas puede ser más fácil si se conoce dentro de las organizaciones, se observa sus factores claves de éxito anteriores y se les da un sello profesional actual. Se debe gobernar las empresas como si fueran las más grandes pero también las más exitosas. El compromiso por Crear Valor debe ser tan amplio como tan claro, INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO debe incorporar este concepto dentro de sus procesos y esto se logrará calculando las medidas correctas es decir, estableciendo sus presupuestos de venta de manera profesional, estimando

y calculando las expectativas del mercado, vinculando los resultados a la compensación y promoviendo la cultura organizacional al cambio.

Se debe hacer énfasis en la Gestión Humana, cuando las personas piensan, actúan y son compensadas de manera justa ellas mismas crearán estrategias que creen valor sostenible, en INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO se deben desarrollar programas de entrenamiento para que toda la organización tome buenas decisiones y conozca como todas sus acciones afectan los resultados de la empresa pero este proceso siempre debe estar dirigido por la alta dirección.

La empresa tiene identificado algunas de sus debilidades pero debe concentrarse en diseñar como sobrevivir al relevo generacional para perpetuar el negocio. Para ello debe dejar muy claro los diferentes roles: familiar, empresarial y el de propietarios. Para ello se estructura el protocolo de familia que será el que rige para las decisiones estratégicas del negocio manejadas a través de la "Junta de Gestión". Lo que se llama en otros: consejo de administración. Si bien es cierto que sus accionistas son miembros de la Junta de Gestión debe anteponer sus intereses particulares a los colectivos.

Sin duda alguna INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO tiene fortalezas que están apoyadas en el compromiso y la unidad de criterio de sus Fundadores, las dos anteriores generan una gran ventaja, sin embargo no debe dejar de un lado la responsabilidad que le asiste a todos y cada uno de los miembros de la junta de

accionistas, además debe profesionalizar cada día más su “Junta de Gestión” debe contemplar y asumir el costo de sus asesores en las diferentes áreas estratégicas del negocio, exponer de manera clara las decisiones familiares adoptadas y que tiene que ver con los resultados esperados en la organización de esta manera le damos paso a explicarle a sus altos directivos el Plan de familia. Así mismo debe hacerse uso del protocolo de familia cada vez que se presente una decisión encontrada de intereses. El plan de negocios del año siguiente debe ser aprobado de manera inmediata cada fin de año por la Junta de Gestión y ser validado corregido y ajustado si es el caso de acuerdo al desarrollo de la Gestión en su momento.

10.2 Recomendaciones

Bucaramanga, Agosto de 2007

Señores:

Industria de Alimentos Don Jacobo S.A.

Ant: JUNTA DE GESTIÓN

Ciudad

Respetados Señores,

Reciban de manera muy especial un saludo y agradecimiento por habernos permitido desarrollar dentro de su organización una nueva propuesta de direccionamiento en las empresas de familia.

Así mismo queremos que nuestro esfuerzo y su aporte no sean pasajeros y por ello realizamos las siguientes recomendaciones para su oportuna ejecución:

1. Asignar un miembro responsable en la alta dirección para el desarrollo de la propuesta en el protocolo de familia. (Octubre 1 de 2007)

2. Asignar un responsable como puente o comisionado en interpretar los intereses del consejo de familia y la elaboración del protocolo en los términos jurídicos. (Noviembre 15 de 2007)

3. Asignar dentro de la alta dirección un responsable de evaluar los roles de los directivos frente a las responsabilidades que la empresa tiene para llevar a cabo la selección de las diferentes posiciones o cargos directivos dentro de la organización. (Noviembre 30 de 2007)

4. Asignar un responsable en el área financiera quien sea el encargado de hacer en estos momentos un ejercicio de valoración de empresas de tal forma que se pueda determinar la negociación de acciones dentro de los miembros de la familia y posteriormente abrir la sociedad a terceros con intenciones de participar en calidad de accionistas. (Diciembre de 2007)

5. Desarrollar el nuevo modelo de negocios para la organización basado en una estrategia de desarrollo de mercado a través de terceros vía franquicias que a su vez permita robustecer las finanzas corporativas y así mismo generar valor de marca en el mercado nacional. (Enero de 2008)

El desarrollo de estas actividades tiene un tiempo estimado de 4 meses y deben ser dirigidas desde la Junta de Gestión. La cual es la responsable directa sobre las decisiones que se tomen y la oportuna ejecución de estas recomendaciones.

Adicionalmente este proceso puede ir acompañado de visitas reconocidas como líderes en el esquema administrativo de la calidad y desarrollo empresarial que pueden pertenecer a otros sectores de actividad económica y hacer retroalimentaciones de cada proceso para llevar una mejor dirección.

Esperamos que este trabajo sea del agrado de ustedes y quedamos a espera de evaluar las anteriores recomendaciones.

Atentamente,

JAVIER AUGUSTO HERRERA PIMIENTO

JAVIER ENRIQUE BOHÓRQUEZ VARGAS

SAUL RAMOS SILVA

12 BIBLIOGRAFÍA

Revista Dinero. Álvarez, Orlando. Tareas claves en la sucesión en la Empresa Familiar. Consultado diciembre 18 de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=12220028465.htm>.

ANSOFF; H. I. El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. Ed. Trillas. México. 1983.

ARONOFF, Craig E. La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe. Ed. McGraw Hill México, Santa Fe de Bogotá, c2000.

BERNAL, Julio Nieto. Compañía ilimitada; Reportaje a los grandes grupos económicos. Ed. Planeta. Colombia.1997.

CHURCHILL, Neil; LEWIS, Virginia. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Programa Exedu, Facultad de Administración, CONFECAMARAS. 2004.

DAVIS, Peter. Three Types of founders – and their dark sides. Ed. Family Business. 1990.

Entrevista realizada a los fundadores de Industria de Alimentos Don Jacobo, fundadores Martha Azucena Herrera Pimiento y Jacobo Álvarez Lastra, en la ciudad de Barranquilla. Agosto de 2005.

ERRO GASCA, Carmen. Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro. Editorial Ariel. Barcelona. 2003.

NOGALES LOZANO, Fernando. La familia empresarial ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones. Ed. Ciedossat. España. 2000.

GERSICK, Kelin E. Empresas familiares: generación a generación. Ed. McGraw Hill México, Santa Fe de Bogotá, c1997.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Ed. Granica. Barcelona. c1999.

MEJIA, A.X, REY, O. M. Desarrollo de un proceso de planeación estratégica en el Cecam. Tesis Maestría, no publicada. Universidad Autónoma de Bucaramanga e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Colombia. 2004.

ORDÓÑEZ ÁNGEL, Paula. “Factores de Éxito y/o en proceso de sucesión generacional de empresas Familiares Colombianas.” Tesis de grado, Universidad de los Andes, 2001.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.

REVISTA DINERO. Familia vs. Negocios. Edición 80. Marzo 26 de 1999. Consultado: diciembre 5 de 2005. Disponible en Internet: <http://dinero.terra.com.co/dinero/ArticuloView.jsp?id=10817&&idEdicion=80&&fecha=1999-03-26>

SANABRIA TIRADO, Raúl. Formulación y Pensamiento Estratégico, Facultad de Administración, Universidad los Andes, Facultad de Administración. Editorial Planeta.2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión- Teoría y Metodología, Ed. 3R. Colombia. 1997.

SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA. Bogotá, D.C.: Superintendencia de Sociedades, 2001.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES (Colombia). Sociedades de familia en Colombia. Bogotá, D. C.: Superintendencia de Sociedades, 2001.

URREA ARBELAEZ, Joaquín. Gobernabilidad de la empresa de familia. Revista Universidad EAFIT N° 129.

VALDALISO GAGO, Jesús María. Historia económica de la empresa.

Barcelona: Crítica, c2000.

INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO. Documentos Institucionales

para la Plantación Estratégica. Bucaramanga, 2006.