



INNOVACIÓN Y TRADICIÓN EN LAS EMPRESAS CONVIVIENDO PARA
GENERAR VALOR

AUTOR:

MARIA DEL MAR MARTÍNEZ RAMÍREZ

DIRECTOR DEL PROYECTO:

ANDRÉS JULIÁN HURTADO RUIZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. OBJETIVOS	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos Específicos	6
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4.1. Antecedentes	7
4.2. Pregunta problema	10
5. MARCO TEÓRICO	11
5.1. Empresa Familiar	11
5.1.1. Empresa Familiar en Europa.	12
5.1.2. Desafíos de las Empresas Familiares	13
5.1.3. Desafíos Específicos de las Empresas Familiares en Europa	14
5.1.4. Empresa Familiar En Alemania.	16
5.2. Innovación	19
5.2.1. Modalidades de innovación	19
5.2.2. Errores de la clasificación de la innovación	20
5.2.3. Innovación (efectiva)	20
5.2.4. Importancia de proteger las ideas creativas	21
5.2.5. Orientación hacia lo creativo	21
5.2.6. Innovación en las empresas familiares	22
6. METODOLOGÍA	25
6.1. Recolección de los datos.	25
6.2. Método.	26
6.2.1. Análisis interno.	28
6.2.2. Fortalezas.	29
6.2.3. Debilidades	29
6.2.4. Análisis externo	30
6.2.5. Oportunidades	31
6.2.6. Amenazas.	31
6.2.7. Proceso de pareo y transformación.	31
6.3. Entrevista a profundidad.	32
7. RESULTADOS	35
7.1. Perfiles de los entrevistados	35
7.1.1. Frederic Enders	35
7.2. Descripción de los datos obtenidos	38

7.2.1. Análisis interno	38
7.2.2. Análisis externo	40
8. ANÁLISIS	42
8.1. Observaciones	42
9. MARCO TEÓRICO II	44
9.1. Beneficios de la planeación estratégica en una empresa familiar.	45
9.2. Plan estratégico.	46
9.3. Lineamientos para la construcción de un plan estratégico	47
9.3.1. Misión	47
9.3.2. Visión	47
9.3.3. Plan de acción	47
10. METODOLOGÍA II	48
10.1. Beneficios de la utilización de la espiral MPV	49
10.2. Desarrollo del proceso	49
10.3. Resultados del proceso	50
10.4. Descripción de las fases a utilizar	50
11. RESULTADOS II	53
12. CONCLUSIONES	58
13. ANEXOS	60
14. BIBLIOGRAFÍA	66

1. RESUMEN

Este trabajo de grado se realizó con el fin de presentar una propuesta de innovación a una empresa de tipo familiar situada en Alemania. Tiene como segundo objetivo, la creación de un marco teórico y conceptual, acerca de la innovación en las empresas familiares. Adicionalmente, este trabajo de grado, sirve de modelo a quienes se interesen en la presentación de propuestas de innovación en otras empresas. El modelo consiste en la aplicación de un diagnóstico a los procesos internos de la empresa, seguido de priorización de los procesos, según el resultado del diagnóstico. Como siguiente paso, se procedió a la aplicación de una serie de algoritmos contenidos en el proceso MPV (mínimo producto viable), para dar origen a la propuesta de innovación.

Palabras claves: Innovación, empresa familiar, MPV.

Key words: innovation, family business, minimal viable product.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como intención el desarrollo de una propuesta de innovación en una empresa de índole familiar situada en Reiskirchen Alemania, con una cultura organizacional basada en la tradición. Para lo anterior se realizará una investigación en los procesos internos de la empresa, a los cuales se les aplicará un examen diagnóstico para determinar la necesidad de innovación en ellos.

Adicionalmente, servirá de guía y apoyo a quienes quieran realizar un plan innovativo en empresas de este perfil, para generar valor. Es menester aclarar, que los principios de innovación son los mismos en todo el mundo y por lo tanto la información aquí encontrada no compete únicamente a las empresas familiares, y por ende puede servir a otro tipo de situaciones.

Enders GMBH & CO. KG, es una compañía familiar, mayorista, especializada en el sector de los alimentos. Posicionada como la empresa más grande en Alemania, en la distribución de materias primas y máquinas para la producción y procesamiento de carne. Además de distribuir a empresas procesadoras de carne, bien sea tamaño industrial, o para pequeños carniceros, también se especializa en el aprovisionamiento de restaurantes. es una organización que cuenta con más de 175 años en el mercado y que se ha mantenido gracias a la gran gama de servicios que ofrece a sus clientes. Enders GMBH & CO. KG cuenta con nueve sucursales sobre el territorio Alemán, y cuenta con presencia en Rusia, Polonia y República Checa. por su historia han pasado 7 generaciones de la familia Enders y en estos momentos se encuentra en una etapa de transición, puesto que los gerentes se encuentran cercanos a la jubilación y desean delegar sus funciones en la compañía a la última generación. La nueva administración se verá enfrentada al cambio generacional que el mercado está viviendo en estos momentos, de un mercado enfocado a la los “*baby boomers*” a la generación de los llamados “*millennials*”. Lo anterior deja a la empresa en condiciones de susceptibilidad, debido a que su modelo de negocio no está adaptado a las nuevas exigencias del mercado.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de innovación para los procesos relevantes a ser intervenidos dentro de una empresa familiar de cultura organizacional tradicional en Alemania y que dicho modelo pueda ser utilizado en empresas de similar perfil.

3.2. Objetivos Específicos

- Revisar literatura sobre innovación y su aplicación en procesos empresariales, en empresas familiares y casos prácticos de innovación de empresas europeas.
- Construir un marco teórico que sirva de referencia para futuras investigaciones acerca de la innovación en empresas familiares de cultura organizacional tradicional.
- Determinar el proceso de mayor sensibilidad y relevancia para mantener e incrementar la participación de la empresa dentro de su mercado.
- Plantear una propuesta de innovación estratégica en los procesos cuyos diagnósticos arroje mayor criticidad.
- Realizar un pronóstico del impacto que tendrá aplicar la propuesta de innovación en empresas de perfil similar a la aplicada.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Antecedentes

Debido al alto grado de turbulencia en las dinámicas de entrada y salida, que caracteriza a las industrias, una gran proporción de nuevas empresas serán expulsadas del mercado, así como también, compañías ya establecidas serán susceptibles a grandes sacudidas o incluso al declive (Cefis, e., & Marsili, o. 2006). Su supervivencia dependerá de la habilidad de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, en donde la innovación podría tomar un valor importante generando factores diferenciadores. En las grandes empresas con buena trayectoria dentro del mercado, tales como la compañía a analizar en este trabajo, la innovación es necesaria para lidiar con las nuevas tecnologías “disruptivas” (Christensen, 1997).

Según las investigaciones teóricas de Cefis y Marsili, algunos de los factores que incrementan las probabilidades de supervivencia a las condiciones del mercado, impuestas por la globalización de las empresas son: tamaño, edad, características de la demanda, tamaño del mercado y su tasa de crecimiento, características de la tecnología, ciclo de vida, entre otros. Sin embargo, su trabajo se enfoca en demostrar empíricamente que la innovación tiene un efecto positivo, y estadísticamente significativo en las probabilidades de supervivencia de las compañías, especialmente en el largo plazo.

Por otra parte, la naturaleza de la propiedad de las empresas, bien sea de índole familiar o no, ha generado interrogantes entre los estudiosos sobre la posibilidad de que exista un mejor ambiente para la innovación según los factores que caracterizan a cada una de ellas (Steeger, J., & Hoffman, M. 2015). Sin embargo, según los resultados de las investigaciones de Steeger y Hoffman no existe evidencia suficiente para asegurar que las empresas no familiares sean más innovativas que las de índole familiar, y sugiere entonces que las próximas investigaciones se dirijan hacia el efecto de lo familiar en la innovación y no en las diferencias que existen entre cada una.

La empresa Enders es una mayorista, especializada en el área de la industria alimentaria. Sus principales clientes, son todas aquellas empresas que realicen algún proceso de transformación a la carne, es decir, carnicerías y charcuterías, desde pequeños negocios, hasta empresas de producción en masa. Posee una gran gama de productos y servicios, lo que permite la diversificación de sus clientes. Entre sus productos se encuentran las máquinas necesarias para producir carne, tales como, cortadoras, mezcladoras, entubadoras etc. También se pueden encontrar especies para sazonar, diferentes tipos de carnes, tripas naturales y de plástico para la producción de embutidos, entre otros. Así mismo, cuenta con artículos de limpieza y desinfección, desde químicos de aseo hasta cepillos de limpieza. Dispone de una amplio portafolio de productos de producción en cocina, es decir, ollas, cuchillos, termómetros, como también productos para el servicio, tales como, platos, cubiertos, vasos etc. Entre sus servicios se encuentran, la planificación de cocinas y líneas de producción (embutidos) , la instalación y servicio técnico de las máquinas, taller de reparación de autos, entre otros. Es un mayorista que cuenta con su propia flota de transporte, lo que convierte también en una distribuidora. Como se ha mencionado anteriormente, su gran gama de productos y servicios, hace que no sólo sean los productores de carne procesada sus únicos clientes, sino también, restaurantes, tiendas de productos terminados, y otras ramas de la industria alimentaria.

Después de esta breve descripción de la empresa, se hace sencillo pensar que el paquete de servicios es bastante amplio para su supervivencia en el mercado, sin embargo, debido a la continua evolución de la economía alemana, el sector de los productos artesanales, es decir pequeños productores, se ha visto fuertemente golpeado por causa de los bien conocidos “discounters”. Los supermercados con modalidad de “discounters” están especializados en ofrecer a los clientes, productos de calidad aceptable a muy bajo precio, lo que hace muy atractivo para las personas comprar todo lo que necesitan para su consumo en las casas, en vez de acudir a los diferentes negocios que se encargan de realizar su propia producción y que por tanto su calidad es mayor. El hecho de que cada supermercado en Alemania, tenga su versión de “discounter”, hace el ambiente propicio para auspiciar una “guerra de precios”, donde se deja claramente a los carniceros por fuera de competencia. Lo anterior ha traído como consecuencia el cierre de muchas carnicerías y otro tipo de

producciones artesanales. Los productores que todavía luchan por seguir dentro del mercado, se enfrentan con otro tipo de situación, generada por la globalización y las dinámicas de la economía, dado que los jóvenes alemanes escogen, en su gran mayoría, ir a la universidad para dedicarse a trabajos de oficina, orientados a los negocios de las grandes compañías, en vez de trabajos de índole manual. Es por esto que se dificulta encontrar personas que quieran continuar el negocio. Esta tendencia ha hecho que el gobierno alemán impulsara proyectos como mobi-pro ,cuya intención era “importar” (bundesagentur für arbeit 2013) mano de obra de otros países para cubrir las brechas que existen entre las diferentes ofertas de empleo y su respectiva demanda.

En el contexto anterior, la empresa Enders corre el riesgo de que sus principales clientes, las carnicerías artesanales, desaparezcan . La empresa, consciente de lo anterior, ha diversificado para reducir el riesgo; sin embargo, al ser una organización familiar, no ha abordado el proceso de renovación con la celeridad y precisión requerida, debido a las pugnas internas y falta de profesionalismo en la dirección de procesos estratégicos.

La actual dirección de la compañía, sufre la transición del traspaso generacional, asumiendo la administración la séptima generación con evidente falta de conocimiento y experiencia sobre el negocio.

Según morales en su libro adiós a los mitos de la innovación (Morales y León, 2013) las empresas innovan por cinco razones:

- La necesidad de diferenciarse de la competencia
- La presión o ambición de hacer crecer su negocio
- La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto
- La necesidad de sobrevivir o reinventar el modelo de negocios
- El deseo de gestionar o sistematizar la innovación.

Y para el caso de Enders, la necesidad de diferenciarse de la competencia y la necesidad de generar ideas radicales de mayor impacto son las ideas más fuertes para la justificación de la innovación, puesto que el tamaño del mercado se está reduciendo cada vez más y por lo tanto es urgente modificar el modelo de negocio

para facilitar la diversificación de clientes, y/o mejorar sus servicios para acaparar la porción del mercado que se mantenga dentro del tiempo.

4.2. Pregunta problema

¿Cómo plantear una propuesta de innovación enfocada en el proceso de mayor sensibilidad y relevancia, para mantener la participación en el mercado de una empresa de índole familiar en Alemania con una gran trayectoria en el mercado?

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Empresa Familiar

Como punto de partida en el diseño de un plan de innovación para empresas de tradición, es necesario definir el perfil de todos aquellos que puedan hacer uso de este trabajo. como bien lo afirman ramirez y macías, es necesario comprender las características propias de las compañías familiares, para que en el momento de la toma de cualquier tipo de decisión, los resultados estén en concordancia con las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma (Ramírez, d., & Macías, v. 2012)

De acuerdo con Ramírez y Macías, no existe una definición general de empresa familiar común entre los investigadores, puesto que para algunos, las empresas merecedoras del término son aquellas en las que la distribución de la propiedad se encuentra en manos de una familia, y para otros, el factor diferenciador descansa en que el mando de la compañía es ejercido por una familia. Dentro de sus hallazgos investigativos han encontrado las siguientes definiciones:

- Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
- Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia.
- una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia.
- Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
- Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias.

- La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.
- Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración.
- Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.

Según estas definiciones podemos concluir que la empresa Enders, encaja dentro de lo que se conoce como una compañía familiar, puesto que los 2 gerentes generales pertenecen a la familia, y la propiedad está distribuida 50% para cada uno. Los dos gerentes junior son cada uno hijos de los dos gerentes generales, lo que asegura sucesión, de las dos partes, tanto propiedad como direccionamiento.

5.1.1. Empresa Familiar en Europa.

Según un estudio realizado por la comisión europea de compañías e industrias (Mandl, 2008) las empresas familiares en Europa se caracterizan por las fuertes relaciones entre la familia y el negocio. Generalmente, la familia se encuentra en el foco del negocio. Lo anterior, facilita la generación de conflictos que afectan tanto a la familia, como a la empresa. Este es el ejemplo de la familia Enders, donde la comunicación entre las dos partes de la familia que la componen, no fluye de manera adecuada, puesto a los conflictos que existen entre ellas.

En términos generalizados, las compañías familiares de Europa, tienden a enfocarse en la sostenibilidad del negocio a largo plazo, debido al deseo de la delegación a futuras generaciones (altruismo). De esta manera, Mandl afirma que en Europa, las empresas familiares, en su mayoría son de mayor edad que las no familiares. Esto podría explicar la longevidad de la empresa Enders que supera los 175 años de edad.

Con respecto a la delegación a futuras generaciones, el comportamiento más común, no está determinado únicamente con el traspaso del capital financiero, sino también, el capital social y cultural. Lo anterior se refiere al sistema de valores creado por la generación anterior, es decir, la importancia de la honestidad, credibilidad, respeto, entre otros (Mandl, 2008). Esto se puede evidenciar en la continuidad de la cultura organizacional centralizada, que continuará en la compañía en el momento del cambio de gerentes.

Otra de las características de las empresas familiares en Europa, es la gran dominancia de la familia en el mando de la compañía, lo que genera suficientes incentivos para la aparición del paternalismo y nepotismo. Así como también, a que las decisiones estén basadas en la emocionalidad (Mandl, 2008). Otra de las características notorias en la empresa Enders, puesto a que el poder se encuentra centralizado en dos esquinas diferentes de la organización, y muchas veces las decisiones se toman de forma radical por cualquiera de los gerentes, sin una mediación previa.

Con respecto a la capitalización de las empresas familiares, Mandl afirma que los fondos provienen de capitales familiares, o de préstamos bancarios. Las ganancias son en general reinvertidas en la empresa, y sus dueños están en mayor capacidad de esperar al retorno de la inversión, que otro tipo de inversionistas. A lo anterior se le llama "capital paciente".

Por último, Mandel afirma que la trayectoria de crecimiento de las empresas familiares, son de naturaleza estable y continua, a diferencia de las empresas no familiares.

5.1.2. Desafíos de las Empresas Familiares

Siguiendo con los apuntes del estudio realizado por la Comisión Europea, los desafíos de las empresas en Europa, se pueden dividir en 3 (Mandl, 2008):

- Desafíos que negocios de cualquier tipo se pueden enfrentar, tales como el clima económico general, desarrollos por parte de la demanda como cambios demográficos y sociodemográficos.

- Desafíos generales de negocios, que tienen un mayor impacto en empresas familiares que en las empresas no familiares debido a sus características, tales como competir en mercados globalizados
- Desafíos que competen únicamente a las empresas familiares, tales como hacer frente a los conflictos generados en el ambiente familiar y realizar una delegación exitosa del mando a la siguiente generación.

5.1.3. Desafíos Específicos de las Empresas Familiares en Europa

Debido a las preocupaciones de las empresas familiares de conservar el negocio hasta las futuras generaciones, la transferencia del mando a la segunda generación, parece afectar más a las empresas de tipo familiar que a las no familiares, generando así un potencial de conflictos intergeneracionales. Por lo tanto, una de las claves de éxito para este tipo de negocios, es la preparación de una sucesión adecuada (mandl, 2008). Este es el caso de la empresa Enders, la cual se encuentra en estos momentos realizando la preparación a los dos gerentes junior, para la sucesión de la empresa. Una parte de este proceso es la instalación del sistema SAP¹, como una forma de facilitar el manejo de la compañía, en un intento de estructurar sus procesos. En los estados miembros de eu-15, muchas de las empresas familiares han experimentado una sucesión familiar, razón por la cual se encuentran en ventaja, comparado con los nuevos miembros de la unión europea, en los cuales, las empresas familiares son mucho más jóvenes y deben enfrentarse a este reto por primera vez en el futuro próximo (Mandl, 2008). Este no es el caso de la firma Enders, puesto a que ha sobrevivido a 7 cambios generacionales, sin embargo, considerando en el tiempo tecnológico en el que estamos, este nuevo cambio generacional puede ser de igual o mayor magnitud que el primero.

Otra de las observaciones de mandl, afirma que el núcleo familiar europeo es cada vez más pequeño, y que las futuras generaciones poseen mayor educación, razón por la cual se ha hecho cada vez más difícil encontrar sucesores de la familia que

¹ SAP es un Sistema informático de gestión empresarial. A esta clase de Sistemas se les denominan Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que significa Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales.

quieran tomar el mando de la compañía de sus padres. esta situación puede incrementar los problemas internos de la familia, poniendo en peligro la supervivencia de la familia.

Otro de los problemas de la transferencia de mando, son las obligaciones financieras que se asumen al momento de heredar el capital de la empresa, y más en concreto a los impuestos de las herencias. Debido a que las empresas familiares obtienen casi todo su financiamiento, principalmente de préstamos bancarios o de fondos familiares, las obligaciones financieras y los impuestos que ellas generan deben ser cubiertos con los activos de la empresa, reduciendo la liquidez de la empresa en el momento de hacer efectiva la sucesión, por lo cual el riesgo de insolvencia económica aumenta (Mandl, 2008).

Según Mandl, otro de los potenciales problemas que una empresa familiar tiene, es la sobreposición entre el negocio y la vida privada. Este problema toma relevancia sobre todo cuando se habla del manejo de la compañía y en la sucesión de esta. Lo anterior sugiere ser un problema mayor, en compañías en las que han sobrevivido a varios cambios generacionales, como es el caso de la firma Enders. En consecuencia de esto, es importante formular la estrategia del negocio y diseñar la estructura corporativa (organigrama) teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado (Mandl, 2008).

Las complicadas relaciones dentro de una empresa familiar, hacen necesario la utilización de herramientas de gobierno especiales. Sin embargo, éstas reglas no son aplicadas a lo largo de Europa, puesto a la poca conciencia que se tiene al respecto y la poca información en cómo diseñarlas e implementarlas (Mandl, 2008). de la misma manera que ocurre con la compañía Enders.

Otra de las observaciones de Mandl se centra en el desarrollo de una competencia específica de las compañías familiares. Debido al hecho de que el estudio de empresas familiares dentro del campo administrativo es relativamente nuevo, los gerentes familiares se han visto en la dificultad de encontrar material de utilidad para entrenarse a ellos mismos o a sus sucesores para manejar la firma (Mandl, 2008).

Todos estos problemas no son ajenos a esta compañía, razón por la cual serán tomados en cuenta al momento de realizar la propuesta de innovación.

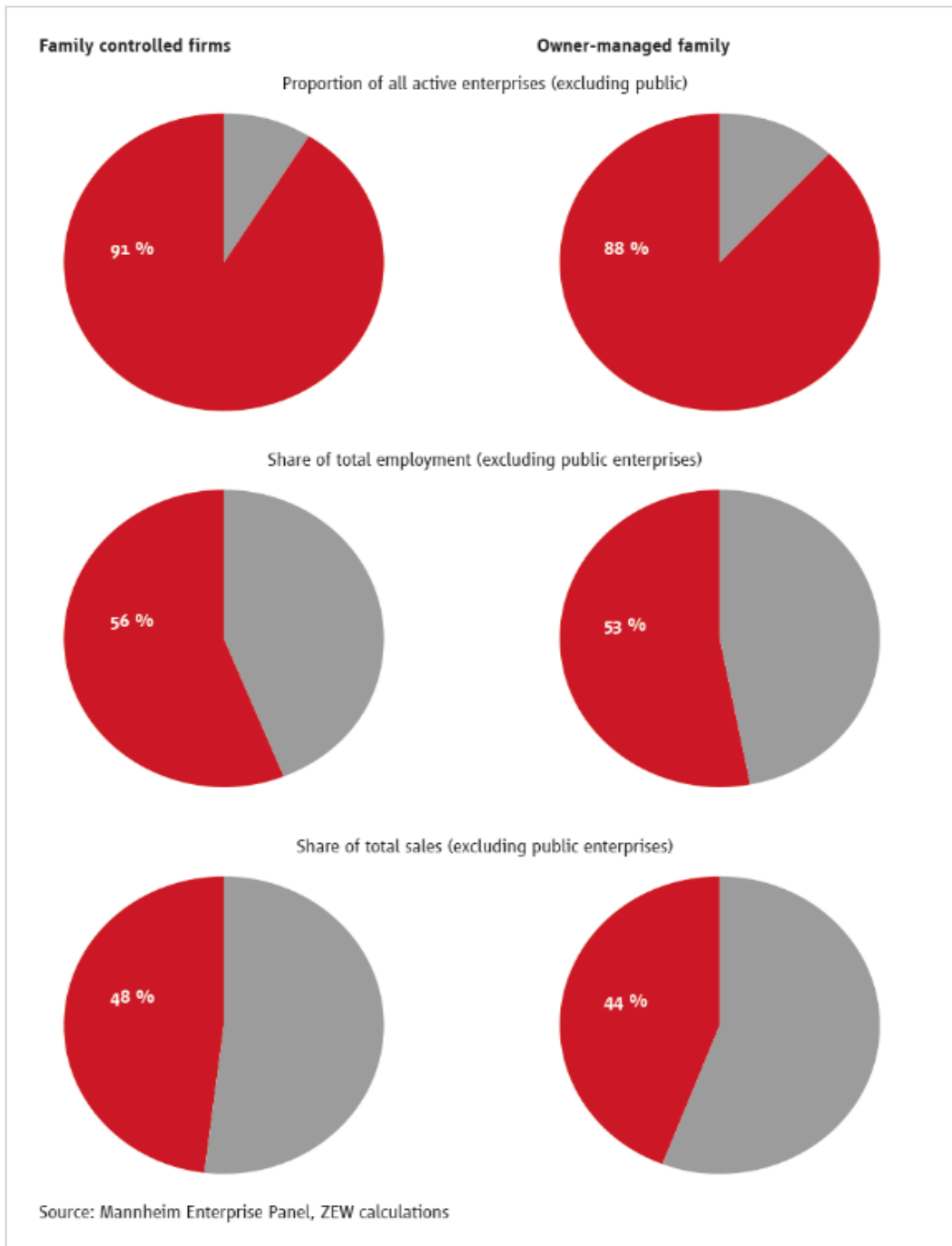
5.1.4. Empresa Familiar En Alemania.

La fundación *Stiftung Familienunternehmen*, es una entidad sin ánimo de lucro que se encarga de proveer información y apoyo a empresas familiares en Alemania. ha hecho una exhaustiva recolección de datos macroeconómicos de más de 2,7 millones de negocios familiares. Así como ramírez y macías, la fundación *stiftung familienunternehmen* afirma que no existe una definición general de una empresa familiar, y por lo tanto ha acotado la recolección de sus datos bajo las siguientes dos definiciones:

Compañías controladas por una familia: en esta definición se suman todas las empresas controladas por un número limitado de personas naturales que pertenezcan a la misma familia. No necesariamente la empresa tiene que ser propiedad de esta familia en particular.

Compañías de propiedad y manejo de una familia: en esta definición, encajan todas aquellas compañías que son de propiedad de una familia, y son manejadas por un pequeño grupo de personas, del cual , al menos uno de los integrantes hace parte de la familia propietaria.

en lo que corresponde a la firma Enders, la administración está liderada por dos primos perteneciente a la familia Enders, y la propiedad pertenece a ambos en iguales cantidades.



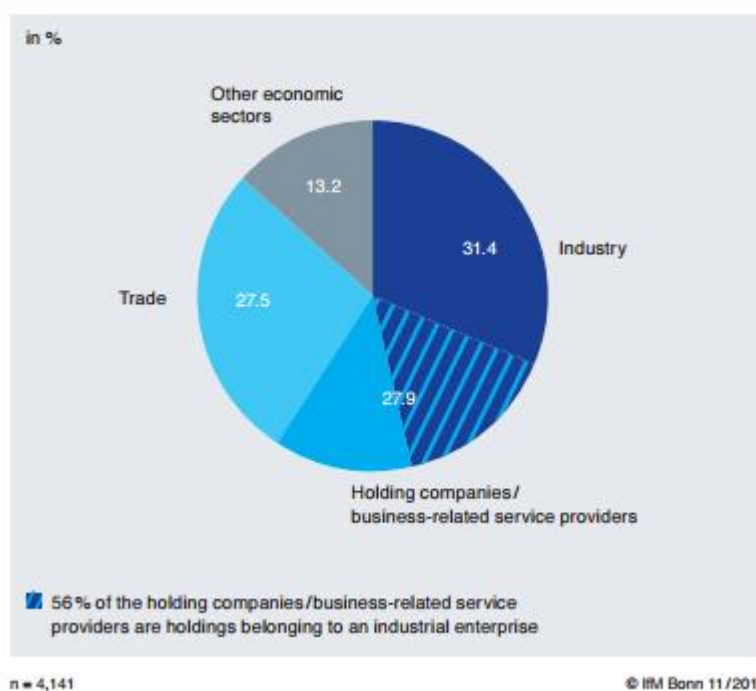
Fuente: the economic importance of the family business (2015)

Bajo los criterios de las definiciones mencionadas anteriormente, las empresas familiares comprenden entre el 88% y el 91% (excluyendo las empresas públicas) del total de las empresas en Alemania. Sin embargo, del total de las ventas, las empresas familiares sólo cubren entre 44% y 48% (excluyendo las empresas públicas), un poco menos de la mitad. Lo anterior sugiere, que las empresas

familiares en Alemania se mantienen en el rango de pequeñas y medianas empresas. Con respecto al total del empleo, las empresas familiares cubren el importante intervalo de 53% y 56%.

De acuerdo a esta información, se puede observar la gran importancia de las empresas familiares en la economía alemana, puesto que aunque las ventas totales no sean proporcionales con la cantidad de empresas existentes, más de la mitad del empleo es proveído por las empresas familiares.

The major family businesses according to economic sectors



Fuente: databank (2016)

Del total de las empresas familiares en Alemania, el 31% pertenece al sector industrial, el 27.5% al sector comercial, 27.5% pertenece al sector de servicios, y el restante pertenece a la categoría otros. La firma Enders pertenece al sector de comercio y servicios.

5.2. Innovación

El desconocimiento del pleno significado de la palabra innovación, es comúnmente dirigida como la causa número uno, por la cual las empresas no se dan la oportunidad de embarcarse en la implementación de planes innovativos. Conforme a lo que plantea morales, innovación es el proceso de implementar una nueva idea para crear valor (Morales y León, 2013), lo que difiere totalmente con lo que popularmente se cree, que la innovación es sinónimo de creatividad. La creatividad es entonces, el pensar nuevas ideas. Para innovar es necesario que su proceso predecesor sea totalmente creativo, pero la generación de nuevas ideas no es suficiente para llamar a una empresa innovadora, para ésto es imperioso juntar todos los esfuerzos necesarios para llevar todas aquellas ideas a la realidad.

5.2.1. Modalidades de innovación

Las empresas que llevan a cabo planes de mejora continua, son generalmente confundidas con lo que socialmente se conoce como una empresa innovadora, sin embargo, la mejora continúa es tan sólo una de las tres modalidades de innovación (morales y león, 2013) :

- Innovación incremental (*mejora continúa*): pequeños cambios que mejoran lo que ya existe.
- Innovación radical: cambios significativos a lo que ya existe.
- Innovación transformacional: cambios que transforman completamente lo que ya existe.

Como se puede observar, para cada una de las innovaciones mencionadas anteriormente, es necesario contar con una idea creativa, pero innovar no significa únicamente, proceder a realizar cambios drásticos que implican llevar a cabo una idea creativa de índole transformacional dentro de las empresas, que es lo que muchas empresas creen y temen, puesto a los costos y riesgos que una innovación transformacional puede acarrear.

Para ilustrar de mejor manera las diferencias entre los tres tipos de innovación se incluirá una tabla que muestra ejemplos de cada una de ellas.

Grado de Innovación	Automóvil	Máquina de escribir	Ventas
Incremental	Un nuevo modelo de automóvil / Un nuevo sistema de frenado ABS vs tambor	Un nuevo modelo de máquina de escribir	Vender en las afueras de la ciudad en vez de en el centro / Incorporar nuevas rutas de venta
Radical	Automóvil híbrido propulsado por hidrógeno / electricidad	La máquina de escribir eléctrica	Vender usando distribuidores en vez de vendedores propios
Transformacional	Usar el automóvil en vez del caballo	Usar la computadora en vez de la máquina de escribir	Vender a través de Internet o medios electrónicos

Fuente: adiós a los mitos de la innovación (morales y león, 2013)

5.2.2. Errores de la clasificación de la innovación

La idea más común en nuestra sociedad con respecto a la innovación, hace referencia en el lanzamiento de nuevos productos. Si bien, la creación de un producto nuevo, puede que encaje dentro de las innovaciones radical como transformacional, pero no abarca todas las áreas donde es posible innovar, es decir que puede existir innovación dentro de los procesos internos de una empresa y no solamente en lo que vende (Morales y León, 2013). La innovación tampoco se refiere únicamente a la utilización de nuevas tecnologías. Como se mencionó anteriormente, la innovación cubre un espectro mucho más amplio, por lo tanto limitarlo a estos temas sería un error (morales y león, 2013) . De este modo se justifica el hecho de modificar los procesos internos de la compañía Enders, puede ser considerado como innovativo.

5.2.3. Innovación (efectiva)

En concordancia con los aportes de morales, para que exista la innovación, ésta debe estar precedida por tres importantes elementos (Morales y León, 2013) :

- oportunidad
- creatividad
- ejecución

Es decir, para empezar siquiera a pensar en la realización de un plan de innovación dentro de una empresa, debe existir una oportunidad, o problema, dependiendo del punto de vista, en el cual un cambio sea requerido para la continuidad o mejoramiento del negocio. Después de esto, esta oportunidad o problema, debe ser lo suficientemente inspirador, para que cualquiera de los stakeholders de la compañía, tenga una idea creativa. Y por último pero no menos importante, se debe hacer todo lo necesario, de la manera más eficiente, para llevar a cabo las ideas generadas y aprobadas por la compañía. Es indispensable que al realizar todas estas acciones, el impacto sea positivo, en otras palabras, la innovación debe generar valor económico o social dentro de la empresa que la ha empleado, de lo contrario, según morales, no debería ser considerada como tal. Como consecuencia de esto, si la empresa Enders decide no aplicar los consejos aquí generados, no se considerará como innovación.

5.2.4. Importancia de proteger las ideas creativas

Otro de los concejos de morales, es proteger las ideas creativas, puesto a que como se mencionó anteriormente, innovar no significa solamente ser creativo, también es obligatorio llevar la idea a la práctica, sin embargo, hacer la idea pública sin ningún tipo de protección puede traer como resultado la innovación de otra empresa que haya llevado a cabo la idea primero, y obtener las ventajas de ser el pionero, o por el contrario, que otra empresa adopte la misma idea, pero de una manera mucho más eficiente y genere un valor económico mucho mayor, del que ha generado el productor de la idea. Lo anterior se aporta a este trabajo con la intención de proteger las ideas que se generen después del análisis de los procesos de la empresa.

5.2.5. Orientación hacia lo creativo

Siguiendo con lo que propone morales, a muchas empresas se les dificulta saber si las ideas que tienen son lo suficientemente creativas, y si valen la pena para

transformarse en innovación, es por esto que el nos da una serie de preguntas para validarlas.

¿Es algo nuevo y diferente que le produce valor al cliente o a la empresa?	<input type="checkbox"/>
¿Sorprende al cliente y cambia sus expectativas sobre lo que es posible?	<input type="checkbox"/>
¿Permite obtener una ventaja competitiva?	<input type="checkbox"/>
¿Le da mayor valor a la marca?	<input type="checkbox"/>
¿Aumenta la lealtad del cliente?	<input type="checkbox"/>
¿Rompe paradigmas o cuestiona el status quo?	<input type="checkbox"/>
¿Está blindado a ser copiado por la competencia?	<input type="checkbox"/>
¿Está alineado con la estrategia de la empresa?	<input type="checkbox"/>
¿Aumenta las ventas o reduce los costos de la empresa (rentabilidad)?	<input type="checkbox"/>
¿Es sostenible con el medio ambiente o tiene un impacto social positivo?	<input type="checkbox"/>

Fuente: adiós a los mitos de la innovación (morales y león, 2013)

5.2.6. Innovación en las empresas familiares

La innovación en las empresas familiares ha sido un tema de profunda investigación entre la comunidad de investigadores en los últimos años. Para muchos de los autores, como lo expresan Steeger y Hoffman (2015), operar dentro de una compañía familiar acarrea ventajas y desventajas. Hülsbeck, Lehmann, Weiss, y Wirsching, quienes han sido citados por Steeger y Hoffman, hacen alusión a la existencia de un fenómeno contradictorio: por una parte, las empresas familiares poseen un cierto espíritu empresarial, que les permite ser más innovativas que las empresas no familiares. Pero por otro lado la común ausencia de separación entre

mando y propiedad de la compañía, junto con la poca diversificación entre los dueños y la aversión al riesgo, hacen del ambiente de las empresas poco innovativo. Éstos son principios que son de alta notoriedad en la empresa Enders, puesto a que debido a su estructura flexible, permite llevar a cabo proyectos de innovación de manera más fácil, sin tener que acudir a una nueva contratación. Sin embargo, el hecho de utilizar las mismas personas para todo, hace que se pierdan el rumbo de las ideas, y esto conlleva a no terminar los proyectos.

Bajo un enfoque basado en los recursos, la capacidad de innovar está estrictamente correlacionada con la cantidad de recursos y habilidades que poseen las empresas familiares (Steeger, Jonas, and Malte Hoffman, 2015). Estos estudios clasifican el hecho de ser una empresa familiar como uno de estos recursos que facilitan la capacidad de innovar, puesto a que trae consigo una cultura organizacional única, con bajos costos de transacción debido a la alta confianza, el nivel de compromiso de los integrantes de la familia y las estructuras organizacionales flexibles (Steeger, Jonas, and Malte Hoffman, 2015). A pesar de esto, para la compañía Enders, los costos de transacción se perciben altos, debido a los roces familiares entre los dos gerentes generales.

No obstante, Simon y Hit, Citados por Steeger y Hoffman, critican esta postura ya que no cuenta con elementos administrativos, es decir, usar eficientemente los recursos disponibles en relación con las capacidades, haciendo énfasis en que los problemas de agencia en las empresas familiares son mucho más grandes en empresas familiares que en empresas que no son familiares. La teoría de agencia, definida por Jensen y Meckling en 1976 así: “[...] un contrato por el que una o más personas –el o los principales– encomiendan a otra persona la realización de un servicio en su provecho, que implica delegar alguna autoridad al agente.” de esta definición se desglosa la existencia de dos tipos de agentes decisores intervinientes en la relación: “el principal” y “el agente”. Contrastando la definición anterior con las empresas familiares, cuando un individuo con intereses propios (principal), delega algún poder de decisión a otro individuo que también posee intereses propios (agente), adicional a esto sus intereses difieren de modo que generan un ambiente propicio para el gestamiento de problemas, causando así los llamados costos de agencia. Jensen y Meckling afirman que los problemas de agencia se verían

disminuidos si los dueños de la compañía participaran en la administración de la misma. desafortunadamente, este no es el caso de la firma Enders, puesto a que los intereses de los dos gerentes generales, se perciben diferentes. Una explicación a la contradicción anterior, es que la firma Enders, ha pasado por varios procesos de transición, y a medida de que existan más de estos procesos, así mismo crecen los costos de agencia.

Uno de los ejemplos planteados por bammens, voordeckers y van gils citados por Steeger y Hoffman (2015), una de las fuentes de problemas de agencias dentro de las empresas familiares son: los intereses económicos personales, no económicos, y el nepotismo de los dueños que interfieren en las decisiones de la empresa. En otro orden de ideas, chen y hsu, citados por Steeger y Hoffman, afirman que la causa principal de los problemas de agencia, se evidencia en el caso en que un integrante de la familia tenga suficiente poder para presionar a la empresa en pro de sus intereses personales, antes a los de la empresa en general (steeger, jonas, and malte hoffman, 2015). Lo anterior podría explicar las razones por la cual las empresas familiares no son tan innovativas como podrían ser.

Desde otro punto de vista, Cennamo, Berrone, Cruz, y Gómez, citados por steeger y hoffman (2015), sugieren que las empresas familiares incorporan dentro de su función de utilidad, valores emocionales, tales como: el deseo por status y reputación, carreras para las futuras generaciones, y constante control económico sobre la compañía. Además, las empresas familiares son conocidas por tener intereses como la supervivencia y una preferencia del status quo y tradición (Steeger y Hoffman 2015), por lo cual se cree que la innovación y las inversiones son menores, obteniendo como resultado estrategias de carácter conservativo. En conclusión a todo esto, de massis, nieto santamaría, van reenen, citados por Steeger y Hoffman (2015) sugieren que el tipo de innovación de una empresa familiar está orientada de mayor medida por el tipo incremental que del tipo radical, y que estas innovaciones son de carácter reactivo más que el proactivo. Como la introducción del sistema sap dentro de la compañía, debido a la poca estructuración de los procesos en la firma Enders.

Según el teorema propuesto por De Massis, Kotlar, Chua y Chrisman (2014) y citado por Steeger y Hoffman (2015), la habilidad sin la disposición, no es suficiente para producir un determinado comportamiento idiosincrático, es decir, la generación de acciones innovativas dentro de una empresa. La habilidad es definida como la capacidad de las empresas familiares de asignar los recursos necesarios para producir innovación. Por otra parte, la disposición es definida como la deliberación de la familia dueña a comprometerse para la producción de dicho comportamiento idiosincrático. De manera paradójica, Steeger y Hoffman señalan que las empresas familiares son asociadas con una alta habilidad para innovar, pero no tienen deliberación suficiente para hacerlo. Por definición las empresas familiares poseen elementos como, mayor poder de decisión, poca burocracia, capital de largo plazo, e inversiones a largo plazo (steeger y hoffman 2015). La paradoja consiste en que las empresas familiares invierten menos en innovación a pesar de contar con todo lo necesario para hacerlo, y ganar ventaja competitiva frente a sus rivales (empresas no familiares). De este modo, si la firma Enders tiene la habilidad (disposición) pero no la disposición (habilidad) de poner en práctica una propuesta de de innovación, no habrá ningún resultado.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto se ha propuesto la realización de un diagnóstico de los procesos internos de la compañía, para analizar su estado de criticidad. Dependiendo de los resultados del diagnóstico, se procederá a realizar la propuesta de innovación para el proceso que arroje el nivel crítico más alto. Además de esto, se ofrecerá una serie de recomendaciones para el mejoramiento de los demás procesos.

6.1. Recolección de los datos.

Para realizar el diagnóstico de los procesos internos de la empresa se hará una investigación tanto cualitativa como cuantitativa. Se planea efectuar una entrevista a profundidad a todos los 4 gerentes generales de la empresa, así como también a los 3 procuristas de la compañía, y por último a los líderes de cada departamento en la

casa matriz. ésto último con el fin de cruzar información, sobre las ideas que se tienen sobre los procesos de la empresa, en cada uno de los niveles de mando.

6.2. Método.

Una vez definidos los procesos de la firma Enders dentro de las entrevistas, se procederá a realizar un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (SWOT, por sus siglas en inglés) al panorama general de la empresa. paso siguiente, los resultados obtenidos del análisis serán correlacionados y jerarquizados, para determinar cuál de los procesos es el más crítico y está estancando el buen desarrollo de la empresa.

como lo afirma Ommani (2011), el SWOT es un método para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas envueltos en cualquier tipo de negocio, que ayuda a hacerse con una idea general del pasado y pensar en posibles soluciones a problemas potenciales o existentes.

El análisis SWOT, es útil para: evaluar la posición de las empresas en relación a sus competidores, identificar mejores oportunidades para el futuro de la organización y resaltar amenazas actuales y futuras (Team FME, 2015).

Antes describir el modelo de análisis, es necesario la definición de sus componentes para su correcta utilización.

Fortalezas: son factores internos que favorecen alcanzar los objetivos de la organización (Team FME, 2015).

Debilidades: son factores internos que desfavorecen alcanzar los objetivos de la organización (Team FME, 2015).

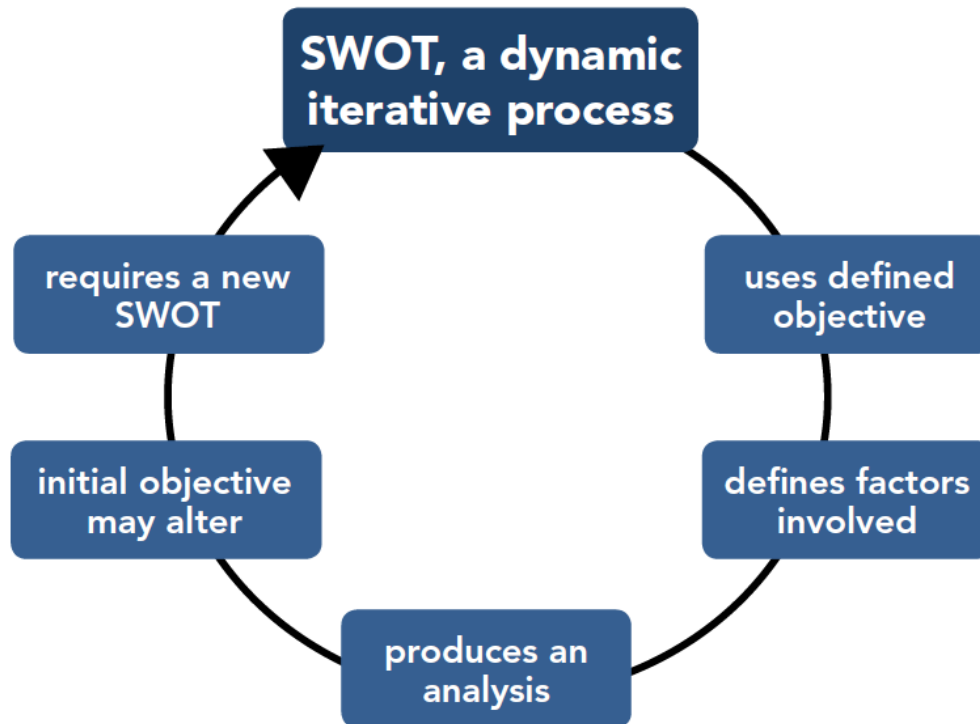
Oportunidades: son factores externos que favorecen alcanzar los objetivos de la organización (Team FME, 2015).

Amenazas: son factores externos que desfavorecen alcanzar los objetivos de la organización (Team FME, 2015).

Estas definiciones están abiertas a la interpretación de cada persona, lo cual se puede identificar como una de las debilidades del método (Team FME, 2015). Por ejemplo, para la firma Enders puede ser una debilidad contar con tantos proveedores, puesto a todos los costos de transacción en que se incurren para su mantenimiento. Sin embargo desde otro punto de vista, esta misma situación puede ser una fortaleza, debido a que no contar el 100% de su surtido a un sólo proveedor, evita un arriesgando incremento de los costos.

Según Johnson y Scholes (2002) , la estrategia es la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo, la cual genera valor en ambientes cambiantes a través de su configuración de asignación de recursos y competencias, con el objetivo de cumplir con las expectativas de los stakeholders. El análisis SWOT, ayuda a las empresas a darle forma al plan estratégico para alcanzar sus objetivos, según las condiciones encontradas en los resultados del estudio. Éste análisis debe ser usado como una guía y no como una prescripción, y para una mejor utilización de la herramienta, debe realizarse reiteradamente (Team FME, 2015).

De esta manera, para empezar el análisis, es necesario fijar un objetivo a alcanzar, es decir, se debe tener en cuenta los objetivos que los stakeholders, que en este caso será la alta gerencia de la compañía, quieren alcanzar. Éste será el primer punto a discutir en las entrevistas a profundidad. Paso siguiente, se procederá a definir cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor impacto para la realización de los objetivos anteriormente propuestos, para después relacionarlos con los procesos de la compañía. Este paso se hace con el fin de identificar los procesos más críticos dentro de la empresa y proceder a realizar el plan estratégico. Muchas veces el resultado del estudio, sugiere el cambio de los objetivos de la compañía, haciendo competente repetir el estudio, con base en la nueva visión.



Fuente: SWOT analysis strategic skills (2015)

Como se observa en la figura anterior, el análisis SWOT, es un proceso dinámico e iterativo, el cual usa un objetivo definido para encontrar los factores involucrados (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Después se produce un análisis, en el cual sus resultados pueden alterar el objetivo inicial, razón por la cual se hace necesario, repetir el proceso.

6.2.1. Análisis interno.

El análisis interno de la compañía debe incluir la revisión de: la cultura organizacional, la experticia, recursos, y las cualidades únicas que se poseen (FME team, 2015). Por el lado de la cultura, se debe tener en cuenta los diferentes aspectos de las creencias de la compañía, la imagen pública y la estructura (FME team, 2015). Con respecto a la experticia, se debe considerar preguntas como: ¿qué tan fácil es retener o aumentar?, ¿cuántas personas dentro de la compañía juegan un papel importante o tienen competencias vitales, y como es el estado frente a la competencia?, ¿en qué influye la experticia de la compañía para el mantenimiento de la cuota del mercado? (FME team, 2015). Los temas a tratar con

relación a los recursos, podrían incluirse, la posición financiera, activos inmuebles, maquinaria y otro tipo de infraestructura física. Y por último pero no menos importantes, las cualidades únicas de la compañía, deberían evaluarse, bajo la pregunta, de ¿qué es lo que hace a la empresa diferente de las otras?, ¿qué es lo que la compañía sabe hacer mejor?, etc.

6.2.2. Fortalezas.

Como se mencionó anteriormente, las fortalezas son de naturaleza interna y positiva. Agregan valor a la compañía o generan ventaja competitiva. En el libro “SWOT analysis strategic skills” sugieren que las fortalezas se analicen desde los departamentos de la compañía y/o procesos, así puede ser más fácil para los implicados en el análisis encontrarlas. De acuerdo con lo anterior, se han recolectado los procesos más generales de la firma Enders, así como también el organigrama más actualizado hasta la fecha (2009). Algunas preguntas de guía para encontrar fortalezas son (FME team, 2015):

- ¿Qué hacemos bien?
- ¿Qué cualidades o aspectos persuaden a nuestros clientes para que escojan nuestros productos o servicios?
- ¿Qué recursos tenemos a nuestra disposición?
- ¿Qué ven los demás en nosotros como fortalezas?
- ¿En qué áreas somos vistos como expertos?
- ¿Qué ventajas tenemos sobre la competencia?

6.2.3. Debilidades

Las debilidades, son características internas de naturaleza negativa, para alcanzar los objetivos de la organización. Así como el análisis de las fortalezas, se debe dar el mismo tratamiento para identificar las debilidades. Estas últimas son las que reducen el valor de los bienes o servicios ofrecidos por la compañía y/o forman una desventaja comparativa con la competencia (FME team, 2015). Estos factores identificados como debilidades pueden ser, generalmente, solucionados con una mayor inversión o reestructuración. Algunas de las preguntas que pueden servir de guía para identificar las debilidades son (FME team, 2015) :

- ¿Qué puede ser mejorado o alterado?
- ¿Qué hacemos mal?
- ¿Cómo nos comparamos con los demás?
- ¿Cómo se compara nuestro *performance* con el de nuestros competidores?
- ¿Qué nos han dicho nuestros clientes?
- ¿Cómo hemos respondido a sus retroalimentaciones?
- ¿Qué deberíamos evitar?
- ¿Cómo terceros evalúan nuestros productos y servicios?
- ¿Nos hemos auto impuesto restricciones?

Aunque sea difícil de admitir los errores internos de la compañía, entre más preciso sea este estudio, mayor valor tendrá el SWOT (FME team, 2015). todo depende de la cultura de la empresa y que tan difícil, sea obtener información de valor.

6.2.4. Análisis externo

El hallazgo de oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo del SWOT. Este último incluye la evaluación del ambiente en el que la empresa opera, el mercado, el ecosistema y todas las terceras partes involucradas (FME team, 2015). El mercado se refiere al sector donde se distribuyen los productos y servicios de la compañía, en este caso la industria alimentaria, con énfasis de la industria cárnica. El ecosistema hace referencia a lo que existe más allá del mercado, lo que incluye: tecnologías actuales y futuras como también los actuales y futuros planes de negocio (FME team, 2015). El ecosistema de la firma Enders puede entenderse entonces como, la competencia de la compañía, en donde los clientes pueden conseguir los mismos productos y servicios que se distribuyen actualmente. Nuevos actores en el mercado, como amazon, que ha desarrollado una plataforma negocio a negocio (b2b, por sus siglas en inglés), el cual cuenta con una nueva forma de distribución express, el cual puede amenazar a la firma. Y en lo que refiere a los terceros involucrados, son todas las otras entidades que tienen algo que ver con la empresa, que no son los clientes. Entre ellos están (FME team, 2015): proveedores, competidores, gobierno, cuerpos reguladores, medios de comunicación, etc.

6.2.5. Oportunidades

Las oportunidades pueden aparecer como resultado de los cambios de mercado, cambio en los estilos de vida de los clientes, avances en la tecnología, nuevos métodos de producción, etc (FME team, 2015). Organizaciones exitosas mantienen haciendo investigaciones de mercado con el fin de encontrar una oportunidad nueva a medida que pasa el tiempo. la alta volatilidad de los cambios en las tecnologías, las oportunidades se vuelven más fáciles de encontrar. una de las desventajas de la empresa Enders para encontrar este tipo de oportunidades, es que no cuenta con un departamento, ni con un proceso que haga un constante monitoreo al mercado.

6.2.6. Amenazas.

El último punto del análisis SWOT, es el hallazgo de los riesgos externos en que la organización encuentra, las llamadas amenazas. Es necesario aclarar que estos son factores externos en donde la empresa no tiene poder para cambiarlos. Esto no quiere decir que la empresa no pueda hacer planes de contingencia a fin de controlar el riesgo. Esto puede ayudar a que los cambios no cojan por sorpresa a la compañía(FME team, 2015). Entre los riesgos más comunes encontramos:

- Competidores reduciendo precios
- Incremento de precios en la cadena de distribución
- Nuevas tecnologías
- Regulaciones del gobierno
- Recesiones económicas
- Alteraciones en la demografía
- Cambios en el comportamiento del consumidor.

6.2.7. Proceso de pareo y transformación.

Como paso final del análisis SWOT, se debe realizar un proceso de pareo: las oportunidades con las fortalezas y un proceso de transformación: las debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas (FME team, 2015).

Un ejemplo del pareo entre las oportunidades y fortaleza puede ser, en relación con la empresa Enders, en que tienen una buena flota para la distribución de sus

productos y que existen en el mercado nuevas tecnologías para el ruteo eficiente, además de la creciente demanda en la inmediatez de la entrega que exige nuevas formas del delivery. De esta manera, se parean oportunidades con fortalezas.

Por el lado de la transformación de las amenazas en oportunidades, se puede tomar como ejemplo el hecho de que los carniceros están desapareciendo del mercado, debido a su baja competitividad en precios, y entonces ofrecer alternativas de productos o paquetes de productos, que hagan en total la producción de los clientes más barata, y así ser más competitivos en precios.

6.3. Entrevista a profundidad.

A continuación se presenta las preguntas por las que se regirá la entrevista a profundidad que se realizará a la alta gerencia, con el fin de recolectar los datos suficientes para el examen diagnóstico SWOT.

1. ¿Cuál es la Misión de la Firma Enders?
2. ¿Cuál es la Visión de la Firma Enders a 5 años?
3. ¿Cuáles son sus objetivos personales con la Empresa en 5 años?
4. ¿La familia Enders quiere seguir siendo familiar después del traspaso a la séptima generación?
5. ¿Cuáles son los procesos más importantes de la empresa para subsistir?

Nombre 3

- i. Mantenimiento de la base de datos de los clientes
- ii. Cálculo de los precios de venta
- iii. Administración de los pedidos de los clientes
- iv. Facturación
- v. Manejo de las condiciones para los clientes
- vi. Mantenimiento de la base de datos de artículos de venta
- vii. Mantenimiento de la base de datos de los proveedores
- viii. Cálculo de los precios de compra
- ix. Realización de pedidos a los proveedores
- x. Recibimiento de Mercancía
- xi. Almacenamiento dentro de la Bodega
- xii. Asignación de los pedidos a una Puerta

- xiii. Hacer el Ruteo
- xiv. Picking
- xv. Despacho de los artículos
- xvi. Export
- xvii. Devoluciones
- xviii. Control Interno
- xix. Contabilidad
- xx. Recursos Humanos
- xxi. Ventas:
 - a. Teléfono
 - b. Puerta a puerta
 - c. Punto de Venta
 - d. Internet

6. ¿Qué proceso considera que le hace falta a la empresa, o piensa que así está completo?
7. ¿Por favor Mencione cuáles son las Fortalezas de la compañía (3)
 - a. ¿Qué hacemos bien?
 - b. ¿Qué cualidades o aspectos persuaden a nuestros clientes para que escojan nuestros productos o servicios?
 - c. ¿Qué recursos tenemos a nuestra disposición?
 - d. ¿Qué ven los demás en nosotros como fortalezas?
 - e. ¿En qué áreas somos vistos como expertos?
 - f. ¿Qué ventajas tenemos sobre la competencia?
8. Por favor mencione cuáles son las debilidades de la compañía (3)
 - a. ¿Qué puede ser mejorado o alterado?
 - b. ¿Qué hacemos mal?
 - c. ¿Cómo nos comparamos con los demás?
 - d. ¿Cómo se compara nuestro *performance* con el de nuestros competidores?
 - e. ¿Qué nos han dicho nuestros clientes?
 - f. ¿Cómo hemos respondido a sus retroalimentaciones?
 - g. ¿Qué deberíamos evitar?
 - h. ¿Cómo terceros evalúan nuestros productos y servicios?

- i. ¿Nos hemos auto impuesto restricciones?
9. Por favor mencione cuáles son las Oportunidades de la compañía (3)
10. Por favor mencione cuáles son las Amenazas de la compañía (3)
- a. Competidores reduciendo precios
 - b. Incremento de precios en la cadena de distribución
 - c. Nuevas tecnologías
 - d. Regulaciones del gobierno
 - e. Recesiones económicas
 - f. Alteraciones en la demografía
 - g. Cambios en el comportamiento del consumidor.

7. RESULTADOS

7.1. Perfiles de los entrevistados

7.1.1. Frederic Enders

Frederic Enders es uno de los gerentes generales junior de la empresa. está encargado de la administración total de la filial en Polonia, y se encarga del área de exportación en la central en Alemania. Lleva a cabo el desarrollo de nuevos productos, así como también otras tareas administrativas en Alemania. a él le pertenece el 25% del patrimonio de la empresa, así como también el 25% de poder de decisión. A continuación se expondrán sus respuestas a las preguntas generales de la entrevista a profundidad:

Perfil de la empresa : Enders es una empresa mayorista que ofrece soluciones logísticas al sector de la industria alimenticia que se enfoca en la producción y comercialización de alimentos, principalmente, carniceros, restaurantes y supermercados. se encuentra presente en 4 países: Alemania, Rusia, república checa y Polonia.

Misión: ayudar a empresas productoras locales a trabajar de manera exitosa, al hacer el envío del portafolio estándar lo más rápido y profesionalmente posible, cumpliendo con todos sus requerimientos especiales de una manera muy personalizada.

Objetivos personales a cumplir en los próximos 5 años:

- Crear una estructura clara en la empresa
- Configurar un conjunto de objetivos que sean claros y alcanzables en los cuales, todos los trabajadores de la compañía puedan entender y trabajar por ellos (Cambiar la cultura organizacional)

A la pregunta de la sobre la visión de la empresa, no se llegó ninguna respuesta, dejando en evidencia que no existe un plan estratégico para el futuro de la empresa.

Tobías Enders

Tobías Enders es otro de los gerentes generales junior de la compañía. Cuenta con un 25% de poder de decisión y a él pertenece el 25% de la propiedad de la empresa. Está encargado, junto con su padre, de la distribución a restaurantes y panadería, junto a otras tareas administrativas. A continuación se expondrán sus respuestas a las preguntas generales de la entrevista a profundidad:

Perfil de la empresa: somos una empresa mayorista, que sule a nuestros sus clientes (pequeños carniceros, restaurantes y supermercados) con todo lo que necesitan para el procesamiento de productos cárnicos.

Misión: resolver los problemas y necesidades de nuestros clientes

Visión (versión personal): incrementar el número de clientes de tipo restaurante debido al constante detrimento en el número de carniceros, y crecer en tamaño las filiales de frankfurt y reiskirchen.

Objetivos personales a realizar en 5 años:

- Desarrollar e incrementar las ventas en:
 - Carniceros (difícil pero no imposible)
 - Supermercados, en el área de Non Food (maquinaria)
 - Pescaderias (maquinaria)
 - Restaurantes y negocios de comidas
- Ganar independecia de los bancos en la parte financiera
- Conservar e incrementar la cantidad de empleados

FACTORES INTERNOS	
FORTALEAS (+)	DEBILIDADES (-)
<p>Tobías Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendedores puerta puerta (cercanía con el cliente) - Tamaño del mercado (número 1 en alemania en la distribución para carniceros) -Libertad otorgada a los empleados para tomar decisiones - Larga conservación de los vendedores puerta a puerta (cercanía con el cliente) <p>Frederic Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presencia con los clientes (vendedores puerta a puerta) -Distribución de productos frescos, congelados y no congelados -Localidad (sentimiento de una empresa familiar pequeña) 	<p>Tobías Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tener una tienda online -Lenta reacción a los cambios tecnológicos del mercado -Conflictos de interés que atrasan los procesos del negocio -Orientación dentro de la compañía y no hacia los clientes <p>Frederic Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compañía desestructurada, con problemas de comunicación no obvios -Imperfección de los procesos y problemas con la trazabilidad. - Falta de una meta común

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<p>Tobías Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> -El mercado de la distribución de a los restaurantes crece todos los días -En mercados internacionales, los supermercados crecen en número <p>Frederic Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> - cambio en el comportamiento del consumidor (tendencias online) 	<p>Tobías Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> - relaciones políticas con rusia - disminución de los carniceros <p>Frederic Enders</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disminución de los carniceros -Nuevos agentes en el mercado (amazon, alibaba, ebay) -Economía global, presión en las tasas de interés al alza (liquidez de la empresa)

Fuente: elaboración propia

7.2. Descripción de los datos obtenidos

Con base en las respuestas obtenidas en la segunda parte (SWOT) de la entrevista mencionada anteriormente se relaciona a continuación los hallazgos más importantes. En la tabla anterior, se puede observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que los dos gerentes generales señalaron como importantes. Las listas están separadas por quien las mencionó, sólo con el fin de mostrar las diferencias sobre el concepto de la empresa que tiene cada parte. Sin embargo tener dos perspectivas distintas evidencia la carencia de consenso sobre la planeación estratégica por parte de la alta gerencia. En consecuencia de esto, se abre una oportunidad para este proyecto, cifrada en proponer a partir de la innovación, planteamientos estratégicos que procuren el consenso dentro de la organización y consideren las variables de desempeño actual de su mercado.

7.2.1. Análisis interno

En cuanto a las fortalezas, ambos gerentes concuerdan que el punto fuerte de la empresa es la presencia que tienen frente a sus actuales clientes. Esto se evidencia con la disposición de una flota de vendedores puerta a puerta que al menos una vez a la semana visitan a los clientes. Estas visitas se realizan con el objetivo de enterarse de las necesidades de nuevos pedidos o para informarles de nuevos productos. Estas actividades construyen fuertes lazos entre los clientes y los vendedores. Adicional a esto, los clientes cuentan con un segundo canal de comunicación con la empresa, y este es a través de los repartidores de pedidos, quienes difieren de los vendedores, y a la vez son capaces de tomar nuevos pedidos. De este modo el proceso de ventas se constituye como el más relevante para la compañía. En relación con las ventas, otra de las fortalezas que mencionó Tobías Enders, es la longevidad de los vendedores dentro de la empresa, lo que facilita la relación con los clientes, puesto que cada cliente tiene asignado un mismo vendedor, la mayoría de las veces. Por otra parte, la fortaleza que Frederic Enders mencionó, sobre el sentimiento de una empresa familiar pequeña, hace referencia también a una muy buena relación con el cliente, a que el tiempo de reacción hacia cualquiera de los problemas de cliente, es relativamente corto. Esta fortaleza se

puede explicar con la existencia de pocos filtros de comunicación, entre los clientes y la empresa.

Otra de las fortalezas que mencionó Frederic Enders en su entrevista, tiene que ver con la flexibilidad que la firma posee para distribuir tanto alimentos frescos, congelados y de temperatura ambiente, situación que los diferencia de la competencia.

Durante la entrevista con el señor Tobías Enders se encontró una contradicción referente al alto poder de decisión de los trabajadores dentro de la empresa, puesto que afirmó que era una fortaleza, pero en el momento de hablar sobre las debilidades, señaló que que éste mismo punto también era una de ellas. Lo que demuestra lo desestructurada que la empresa está y que concuerda con lo que Frederic Enders señala como una de las debilidades.

Con la difícil trazabilidad de los procesos, Frederic Enders se refiere, a la poca estructura y estandarización de las actividades de la empresa, y como consecuencia de esto, se hace difuso encontrar la causa de los problemas. Al ser una empresa pequeña para los estándares alemanes, la debilidad discutida anteriormente, puede verse también como una fortaleza, pues contar con mucha flexibilidad en los procesos, es sinónimo de tener disponibilidad para cumplir con pequeñas o grandes exigencias que no están dentro del portafolio estándar de servicio, lo que constituye otro de los diferenciadores con respecto a la competencia. No obstante, se tiene que tener claro la relación costo beneficio que acarrea tener este tipo de estructura, y que según las entrevistas con los dos gerentes no es buena.

De acuerdo con Frederic Enders, otra de las grandes debilidades de la empresa, es la no existencia de una visión común, la cual todos en la empresa conozcan y puedan trabajar en equipo para cumplirla. Existe una división de pensamientos en la empresa, lo cual dificulta, la creación de un plan estratégico. De esta manera uno de los procesos más débiles de la compañía es el gerencial. Esto se puede evidenciar en el aporte de Tobías Enders, al expresar que los problemas de interés interfieren en los procesos del negocio y los hace lentos para reaccionar a los cambios tecnológicos que sufre el mercado.

7.2.2. Análisis externo

Según Tobías Enders, una de las oportunidades más importante que la firma Enders tiene, es que el mercado de los restaurantes es cada vez más grande, debido al cambio de comportamiento del consumidor final, puesto a que el tiempo destinado a cocinar está en constante detrimento y como consecuencia recurre con más frecuencia a establecimientos externos al hogar para conseguir alimentos. De esta manera, Enders podría utilizar todo su potencial de trabajo en este nuevo mercado y así hacer frente a la caída del número de carniceros.

Siguiendo con el pensamiento de Frederic Enders, otra de las grandes oportunidades para la empresa son los nuevos canales de distribución online, debido a que la fracción del mercado que poseen se podrían maximizar en el momento en que la empresa incursione con una tienda online.

Por parte de las amenazas, ambos gerentes coinciden en que sus principales clientes están disminuyendo considerablemente debido a las dinámicas del mercado en la economía alemana, que ha cambiado los hábitos de consumo de los clientes finales, quienes ya no consumen productos cárnicos en carnicerías tradicionales, sino a través de grandes superficies y/o supermercados “discounters”. Esto último ha creado grandes economías de escala en la industria cárnica, bajando los precios considerablemente, dejando a los carniceros tradicionales fuera del margen competitivo. Este detalle le indica a la empresa a diversificar a través de su cadena de valor.

Otra de las amenazas que enfrenta la empresa con su filial en Rusia, son las relaciones políticas, influenciadas por los roces que se están presentando en cada nación en estos momentos. Los ataques terroristas en países europeos, aumentan la presión por la amenaza de una guerra. No se sabe cuáles son las represalias que el presidente ruso tome contra países del occidente. De esta manera, la empresa Enders debe actuar precavidamente para evitar cualquier tipo de pérdidas.

Y la última, pero la más preocupante de las amenazas, es la entrada de nuevas empresas al mercado, es decir, Amazon, eBay, Alibaba, quienes están ofreciendo un servicio business to business, con entregas de pedidos hasta en el mismo día de

recepción, lo que no solamente pone en peligro la disminución de preferencia de los servicios que ofrece la empresa, sino también el margen de ganancia de la misma, puesto a que el tamaño de empresas con amazon es mucho más grande en comparación con Enders y puede hacer presión en los precios.

8. ANÁLISIS

8.1. Observaciones

Después de realizar las entrevistas a profundidad con la alta gerencia de la compañía, se observa una gran división entre las dos partes de la empresa. Esta división es evidenciada en mayor medida con en el planteamiento de los objetivos de los respectivos gerentes. Es claro que no existe un plan estratégico dentro de la compañía en el que se junten todos los esfuerzos para realizar un trabajo en equipo. lo anterior se justifica en la no existencia de una meta, misión y visión en general, evidenciando un problema de gerenciamiento. La compañía Enders, al ser una empresa familiar que ha sobrevivido a seis cambios generacionales, ha generado problemas de agencia entre las dos familias que se encuentran en el mando, y por tanto existen dificultades para poner de acuerdo tanto a sus integrantes como a sus decisiones.

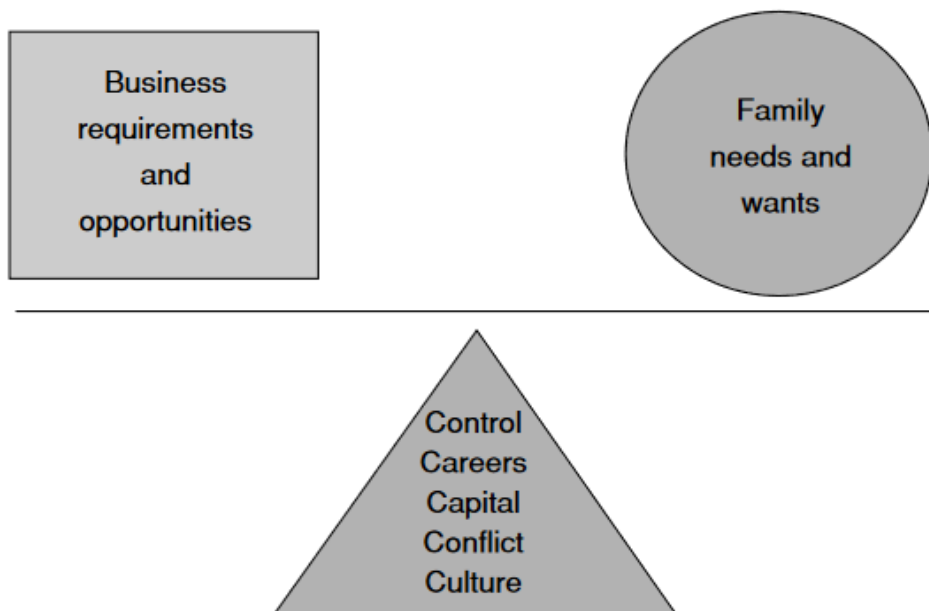
Debido a que estos problemas de agencia no se pueden solucionar bajo el enfoque de este proyecto, como propuesta de innovación se pueden plantear unos lineamientos de la planeación estratégica. Sin embargo el proyecto no pretende generar un consenso entre los integrantes de la alta gerencia. Se recomienda a la empresa cuatro formas de sobrellevar las diferencias en pro del buen funcionamiento de la misma:

- Realizar un plan estratégico entre las dos familias, es decir, la producción de una misión, visión y objetivos generales, en concordancia con los intereses de ambas parte de la empresa, y además un plan de acción que ayude a cumplir con la misión y los objetivos estratégicos en un periodo de tiempo determinado.
- Acudir a una empresa consultora especialista en empresas familiares para que actúe de mediadora entre las dos familias en pro de realizar el mismo proceso anteriormente mencionado.

- Contratar a un tercero, con experiencia en gerenciamiento, quien no haya tenido algún tipo de relación anteriormente con ningún miembro de la familia, y que maneje la empresa, según los parámetros que se acuerden previamente con ambas partes.
- Seguir los lineamientos que se plantean a continuación en este proyecto, desde una mirada de la innovación.

9. MARCO TEÓRICO II

Por propósitos académicos, se ofrecerá a continuación una pequeña introducción a la planeación estratégica de una empresa con enfoque familiar, ya que como se ha señalado anteriormente, la administración de estas difieren de las empresas no familiares. Dichas diferencias hacen hincapié en que, en las empresas familiares, el proceso de toma de decisión incluye las necesidades de la familia.



Fuente: strategic planning for the family business (Randel S. carlock y John I. Ward 2001)

En la figura anterior, se representa el dilema de las empresas familiares, en donde el control, el capital, la cultura, los conflictos y las carreras profesionales, deben equilibrar los requerimientos del negocio, como también las necesidades y requerimientos de la familia en el negocio. De esta forma, se justifica la imperiosa necesidad de la planificación del negocio teniendo en cuenta todas las variables que aparecen en el diagrama. Si bien la planeación estratégica tiene como objetivo el cumplimiento de los objetivos que se plantea la familia, y los objetivos necesarios para la continuación del negocio, ésta hace énfasis en la implementación, mejoramiento y/o cambio de las figuras de control, capital, carreras administrativas y cultura.

9.1. Beneficios de la planeación estratégica en una empresa familiar.

Como primer aspecto, la planeación estratégica en una empresa familiar, mejorará el rendimiento del negocio. Como lo mencionan Carlock y Ward, la esencia de planificar es imponer metas y proponer acciones para cumplirlas. De esta manera, los negocios tienen que cambiar y/o desarrollar nuevas estrategias para mantenerse financieramente viables. Adicionalmente planear, permite a la administración de la empresa, identificar nuevas oportunidades que son compatibles con los recursos y capacidades del negocio (Carlock y Ward 2001).

Cómo complemento, la planeación estratégica, permite a las familias el balance del poder, debido al momento y maduración de la familia, nuevos actores tomarán parte del poder de decisión de la empresa, y así mismo cambiará la estructura de ella. la planeación estratégica, también ayuda a incrementar la confianza, puesto que que ésta se crea a medida que el negocio familiar trabaja en conjunto para resolver problemas de mayor envergadura. el desarrollo de reglas familiares y aplicarlas consistentemente en cada uno de los miembros de la familia, aumenta y refuerza la confianza (carlock y ward 2001).

Family business trust	
Balance sheet (July 1, 20XX)	
Assets	Liabilities
Addressing conflict	Ignoring conflict
Shared vision	Individual goals
Fair process in decisions	Unilateral decisions
Planning	Reaction
Governance structures	Family politics
Family agreements	Individual deals
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Institutional trust	Lack of trust

Fuente: strategic planning for the family business (randel s. carlock y john I. ward 2001)

En la figura anterior, se muestra un balance de dos escenarios en donde se aplican o no las reglas familiares para la generación y/o incremento en la confianza, como

parte del capital familiar del negocio (carlock y ward 2001). En el primer escenario, se observa como: la creación de reglas para resolver los problemas, una visión compartida entre los miembros de la familia, unos procesos justos de toma de decisiones, la planeación proactiva, las estructuras de gobierno, y los acuerdos familiares crean una confianza institucional, mientras que en el segundo escenario: ignorar el conflicto familiar, la tenencia de metas individuales, la toma de decisiones unilaterales, el comportamiento reactivo hacia los problemas, las políticas familiares y los tratos individuales, disminuyen y/o desaparecen la confianza institucional. En el caso de la familia Enders, las reglas familiares tienen mayor relación con el segundo caso, haciendo que la confianza y motivación que generan con sus trabajadores sea poca.

9.2. Plan estratégico.

Según el planteamiento de Fred Nickols (2016), la planeación estratégica es definida como un conjunto de actividades reconocibles. estas actividades incluyen:

- Establecer y confirmar periódicamente la misión de la organización
- Establecer metas y objetivos estratégicos, tanto financieros como no financieros
- Desarrollar planes de acción necesarios para cumplir con los objetivos y metas propuestas
- la asignación de recursos de forma coherente con las orientaciones estratégicas y metas y objetivos, y la gestión de las distintas líneas de negocio como en inversión "cartera"
- Comunicación del plan estratégico con toda la compañía
- Monitorear resultados, medir procesos, y hacer ajustes requeridos para el cumplimiento de las metas propuestas
- Reevaluación de la misión y visión de la compañía
- Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, como una actividad continua de la compañía.

9.3. Lineamientos para la construcción de un plan estratégico

9.3.1. Misión

De acuerdo con el planteamiento de la Dra. Olga Rivera (1991), la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Lo anterior se justifica en el propósito de la compañía, su estrategia, sus patrones de comportamiento y sus valores. Dentro de la estratégica se encuentra la posición competitiva frente a las demás compañías (fortalezas). Los patrones de comportamiento revelan la forma en la que los procesos son realizados dentro de la compañía. y por último, los valores reflejan los principios morales y creencias que rigen los procesos de la compañía (Olga Rivera, 1991).

9.3.2. Visión

Siguiendo con los planteamientos de la Dra. Olga Rivera (1991), la visión refiere a una situación futura. esta situación es considerada “mejor” que la que existe actualmente. Sin embargo, una visión debe tener fecha de caducidad, lo que exige el constante monitoreo del cumplimiento de la misma, y su cambio periódico (Olga Rivera, 1991).

9.3.3. Plan de acción

El plan de acción consiste, en la formulación de objetivos y estrategias para alcanzar la visión planteada para el tiempo determinado. Estos objetivos deben adecuarse, preferiblemente, con la metodología SMART:

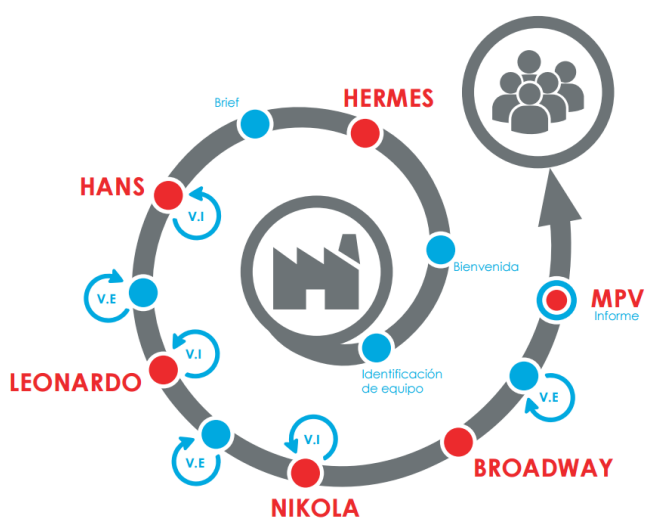
- Específico: debe decir claramente lo que quiere alcanzar.
- Medible: especificar en cuánto se quiere mejorar algún problema
- Alcanzable: tener en cuenta, el esfuerzo, el tiempo, y otros costes derivados, para determinar la viabilidad.
- Relevante: deben ser importantes para la empresa
- Con un tiempo determinado: tener una fecha delimitada de cumplimiento.

10. METODOLOGÍA II

Para el planteamiento de la propuesta de innovación, teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa (familiar), junto con el diagnóstico realizado previamente (SWOT), se procederá a realizar una sesión de innovación con la alta gerencia de la compañía siguiendo los lineamientos planteados por Antonio Clareth, en su tesis de maestría, en donde ofrece un servicio para la creación de valor en productos, servicios, el interior de la empresa, y la percepción de la marca. En su tesis, Clareth plantea que actualmente en las empresas, las ideas de innovación son demasiado inalcanzables, o de poca funcionalidad. Estas ideas, salen de ciclos de desarrollo extensos y centrados en las necesidades de la empresa, propiciando un rechazo temprano del cliente o usuarios potenciales (Clareth, 2017).

Antonio Clareth, ha desarrollado un método para guiar un proceso de innovación, llamado “espiral MPV” (Mínimo Producto Viable), el cual está definido así:

Es un servicio de asesoría en innovación que busca disminuir los tiempos en procesos y el aumento de la certeza en su resultado generando finalmente un mínimo producto viable* validado por la empresa y los usuarios, listo para su desarrollo final. (Clareth, 2017)



Fuente: espiral MPV, Antonio Clareth (2017)

10.1. Beneficios de la utilización de la espiral MPV

- *Confianza: Generada por la validación constante entre clientes y empresa que pretende aumentar las probabilidades de éxito de los productos o servicios resultantes. (Clareth, 2017)*
- *Disminución de tiempos de desarrollo de MPV en productos y servicios a 6 Semanas. (Clareth, 2017)*
- *Agilidad en respuesta de usuarios en retroalimentación de propuestas de servicio o productos a desarrollar. (Clareth, 2017)*
- *Dinámica hacia la innovación: Generación de conocimiento e inquietud sobre el proceso de innovación recurrente que tiene como potencial el cambiar los esquemas de pensamiento empresariales y con ellos generar una diferenciación marcada y reconocimiento en el mercado. (Clareth, 2017)*
- *Multidisciplinariedad: Aporte de múltiples puntos de vista y esquemas de pensamiento a los procesos de desarrollo que aumentan la integralidad de los desarrollos frente a la empresa y los clientes. (Clareth, 2017)*

10.2. Desarrollo del proceso

Para la correcta utilización de la herramienta, la empresa que desea hacer la sesión de innovación, debe proporcionar un equipo de trabajo de mínimo 3 personas, máximo 7 personas, y los prestadores del servicio proveerán, un equipo de expertos en el proceso, espacios físicos para la realización de las sesiones, así como también el material necesario para llevarlas a cabo. El proceso consta de las siguientes actividades (Clareth, 2017):

- Elección del equipo de trabajo óptimo.
- 5 sesiones de 4 horas c/u.
- Validaciones permanentes.
- + 1 sesión de entrega de resultados.
- Análisis de usabilidad, factibilidad, viabilidad y deseabilidad.

10.3. Resultados del proceso

Los resultados esperados del proceso planteado por Clareth son:

- *1 MPV innovador y validado por la empresa y sus usuarios objetivos*
- *Formatos trabajados en las diferentes sesiones*
- *Presentaciones realizadas durante las sesiones.*
- *Banco de ideas potenciales. Análisis de la idea principal por parte del equipo facilitador.*

10.4. Descripción de las fases a utilizar

Como se puede observar, el proceso consta de 5 sesiones distribuidas en 5 semanas diferentes, sin embargo, por cuestiones de tiempo y para propósitos de este proyecto, se utilizarán sólo dos de ellas. estas sesiones son: Hans y Leonardo. los procesos de cada una de estas sesiones se encuentran descritos en los diagramas de procesos adjuntados en los anexos.

La sesión Hans tomó lugar el 17 de mayo de 2017 con la presencia de los dos gerentes anteriormente entrevistados, dos subgerentes, y dos vendedores. Esta sesión constó, de una pequeña introducción del proceso MPV, el avistamiento de el video "Tales Of Creativity And Play"², que preparó a la audiencia para tomar una actitud creativa. luego se procedió a dar una explicación de los elementos técnicos de la sesión, tales como el job to be done, y los insights.

- *Job to be done:* Necesidad real del cliente, o del mercado, que se obtienen por medio de investigaciones o encuentros. Estas necesidades pueden cambiar de cliente a cliente (Clareth, 2017).
- *Insight:* Entendimiento profundo sobre los pensamientos, emociones y comportamientos humanos con relación en algo en particular (Clareth, 2017).

Como paso siguiente, se formaron dos equipos que constaban cada uno de un gerente, un subgerente y un vendedor. Se les pidió que cada uno, con los conocimientos que tienen de sus clientes, aplicaran la información anteriormente dada en la realidad para sacar el *Job To Be Done* y los Insights de la empresa. de

² https://www.ted.com/talks/tim_brown_on_creativity_and_play

estos resultados, nacieron los campos de innovación en los que la empresa podría incursionar. Paso seguido, se formuló la pregunta problema, a la cual se le debía dar solución con el siguiente paso del proceso, la ideación. Éste paso se resolvió con la implementación de una lluvia de ideas por parte de todos los integrantes del grupo. Después estas preguntas, fueron filtradas por las 3 is (íes) de la innovación:

- Inspiración
- Invencción
- Implementación.

Así terminó la sesión Hans, en la que se le dejó una tarea a los asistentes, de validar sus ideas con algunos de los clientes, para saber si a ellos les gustaría que la empresa Enders, implementara alguna de ellas.

La segunda sesión, llamada Leonardo, tomó lugar el 24 de mayo de 2017, con los mismos integrantes de sesión Hans. En esta sesión, se expuso la validación de las ideas obtenidas en la sesión Hans. Después de esto se procedió a la actividad, creación, destrucción y reconstrucción, en la cual, los grupos intercambian las ideas de cada uno, y se encargan de destruirlas en un sentido figurado, pues indican las razones por las cuales no podrían funcionar. Luego de escuchar las razones por las cuales las ideas no deberían ser llevadas a cabo, los grupos deciden reconstruir las ideas con los ajustes necesarios para cumplirlas. Paso seguido, se evaluarán estas ideas bajo la matriz de fishbein, la cual toma como parámetros las necesidades (insights), discutidas en la sesión Hans. En esta tabla, se da una puntuación discutida anteriormente con los clientes sobre la importancia de las necesidades (insights) que componen la tabla. El grupo discutirá la ponderación de cómo cada una de sus ideas satisface las necesidades de la tabla. Después se procede con la multiplicación de las dos ponderaciones, para luego hacer una suma simple y escoger la mejor idea.

EVALUACIÓN					
		Opción 1 (imagen)	Opción 2 (imagen)	Opción 3 (imagen)	Opción 4 (imagen)
	Puntuación (de 1 a 10)				
Requerimiento 1	2	Resultado = Puntuación x ponderación*	200	150	200
Requerimiento 2	5	300	250	100	400
Requerimiento 3	10	200	700	300	700
Requerimiento 4	7	70	100	500	200
Requerimiento 5	9	50	900	200	600
Requerimiento 6	3	300	30	50	100
	Sumatoria=	920...	2180	1300	2200
* Ponderación	Índice de cumplimiento de la opción establecida bajo parámetros del requerimiento en evaluación (se evalúa de 1 a 100)				

Fuente: proceso MPV, Antonio Clareth 2017

Luego de este proceso, al escoger la mejor idea, se procedió a la muestra del video “how great leaders inspire action”³ para la fijación de los lineamientos del plan de acción, basados en la idea ganadora. El video hace énfasis en la idea de que los clientes no compran lo que haces, sino en lo que crees, puesto que al transmitir la creencia, se cubre el porqué de la compra.

³ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

11. RESULTADOS II

En las sesiones anteriores se discutió la importancia de la planeación del futuro de la empresa Enders. Según la alta gerencia, se planea que la empresa siga siendo dirigida por integrantes de la familia, y que en un futuro próximo (5 años) el control quedará 100% en manos de los gerentes junior. Por esta razón, su presencia en el proceso de este trabajo es muy importante. Si bien, hasta el momento, según el resultado del diagnóstico que se realizó anteriormente (SWOT), el proceso más crítico de la empresa es el del gerenciamiento estratégico, este trabajo no está en la capacidad de cambiar su estado, pero sugerirá ideas para establecer un proceso de cambio.

Uno de los problemas más grandes que enfrenta la empresa, y marcado por ambos gerentes como una de las amenazas en el análisis SWOT, es la disminución de sus principales clientes, los carniceros. Esto debido al cambio del comportamiento del consumidor final de carne, pues por cuestiones de comodidad y precio, las personas prefieren adquirir alimentos cárnicos procesados, en los anteriormente mencionados discounters.

Gracias a las sesiones de innovación realizadas anteriormente, se destacó como innovativo el actuar ante esta situación. Como es natural, al principio brotaron ideas de reducción de precios, aumento de fuerza de ventas en las otras líneas de mercado de la empresa, tales como restaurantes y supermercados que contienen carnicerías. Sin embargo la idea ganadora de todo el proceso, fue incursionar en el mercado de los supermercados discounters.

Los discounters, definidos como retails outlets (puntos de venta en oferta), son lugares donde, productos de buena calidad son vendidos a precios considerablemente más pequeños en comparación con el punto de venta normal. Es muy común ver esta modalidad en las tiendas de ropa, que cuando pasa la temporada y todavía no se han vendido todas las unidades, se rebaja el precio de ellas considerablemente. Sin embargo, estos discounters se pueden presentar también en los supermercados y puntos de venta que se dedican a la distribución de

alimentos al cliente final, tanto perecederos como no perecederos. Esta idea no sugiere que en los supermercados discounters se venden alimentos vencidos, sino que se hacen todas las actividades necesarias para hacer presión en los precios y reducirlos de una manera significativa. Algo parecido pasa con los mecanismos que utilizan las aerolíneas de bajo precio. Uno de estos mecanismos que los supermercados discounters utiliza, es el no ofrecimiento de un servicio de carnicería dentro de los mismos. En un supermercado normal, se procesa carne dentro de los mismos, se dispone de un experto en el manejo de ella, para el corte y proceso deseado del cliente. También se posee un vendedor que atiende los requerimientos del cliente, se dispone de diferentes tipos de máquinas para el corte de los alimentos y su respectivo proceso de pesaje y empaque. Todos estos servicios extra, hacen que el precio de la carne aumente en comparación con un supermercado discounter y mucho más si se trata de un carnicero tradicional, que además de su sueldo, tiene que pagar por el espacio y demás. En un supermercado discounter, la carne ya se encuentra empacada y pesada, por alguna otra empresa que hace de proveedor del supermercado discounter. Es necesario aclarar, que la oferta de carne es la misma y reducida para todas las sucursales del supermercado discounter en el territorio alemán. Adicionalmente, no sólo existe una cadena de supermercados discounters, sino muchas dentro del mercado alemán, tales como:

- Aldi
- Coop
- Netto
- Penny
- Kaufland
- Lidl

Lo que hace propicio una gran competencia entre ellos, haciendo aún mayor la presión en los precios. Es por esta razón, muchos carniceros se han tenido que ver en la penosa necesidad de retirarse del mercado, provocando que la cantidad de los clientes principales de la empresa Enders disminuyan.

En la sesión de innovación triunfó la idea de unirse al enemigo, es decir ampliar el mercado hacia los supermercados discounters. La manera de hacerlo es producir los productos de manera independiente para poner directamente en los puntos de

venta, aprovechando los precios de distribuidor que ya se tienen en la compañía y la experiencia que se ha obtenido en el transcurso de los más de 175 años en la distribución de materias primas para la producción de productos cárnicos. Lo anterior se puede lograr con la unión de Enders con alguno de sus clientes para hacer una fábrica de productos cárnicos de producción en masa, distribuyéndose sí mismo la materia prima y generando un valor agregado, al transformar sus productos. De esta manera se firma Enders se apropiaría de un pedazo más de su cadena de suministro, recuperando y aumentando su porción del mercado. Como propuesta para alcanzar este objetivo, es la asociación con algún carnicero que tenga conocimiento de recetas y producción de carne procesada.

Como resultado de estas sesiones, se hizo un cambio de misión, visión y objetivos, los cuales serán transmitidos a sus trabajadores con una campaña de endomarketing. Estos cambios estuvieron orientados con los planteamientos de Simon Sinek en su conferencia dictada a la audiencia de TED, que es una organización sin ánimo de lucro, que se encarga de la esparcir ideas brillantes, de personas que no tienen la capacidad ni poder para hacerlo por sí mismas, generalmente ofreciendo conferencias cortas a una determinada audiencia para luego ser reproducidas en la net. Simon Sinek, en su conferencia para TED, explica el modelo del círculo de oro, en el que dice que las compañías líderes en el mercado, no venden productos, sino que venden sus principios e ideales, representados en sus artículos de venta. En la siguiente figura se demuestra la explicación de su modelo. Él explica que la primera prioridad de las empresas es explicar a sus clientes el porqué de sus acciones. Después de esto, las organizaciones deben explicar el cómo de sus acciones, es decir la manera de realizarlas. Y por último el qué de sus acciones, es decir cuales son sus productos y la calidad de ellos. Generalmente, según Sinek, las empresas normales solamente se enfocan en explicar el qué y olvidan el porqué.

The Golden Circle

WHAT

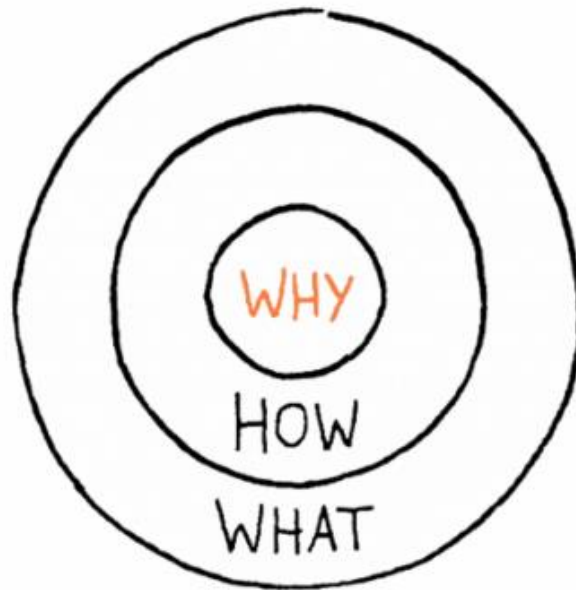
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

WHY

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



Fuente: the golden circle, simon sinek 2009

Con base en este pensamiento, la misión de la empresa dejó de explicar el qué, para explicar el porqué, de esta manera:

Misión anterior: nuestra empresa es el socio con mayor capacidad para los negocios que se dedican al procesamiento de carne. Combinamos tradición y esfuerzo en el trabajo diario para cada uno de nuestros clientes.

Misión nueva: creemos en la conservación de las tradiciones alimenticias de las diferentes culturas alrededor del mundo. Es por esto que nos esforzamos en encontrar los mejores proveedores de materias primas para la producción de alimentos, además de mejorar todos los días nuestras técnicas de conservación y transporte de productos perecederos y no perecederos. La combinación de todos estos factores, nos permite brindar una gran gama de productos de la más alta calidad, todo lo que se necesita en un mismo lugar.

Visión: queremos expandir nuestras creencias, en otras ramas del mercado de productos cárnicos. Creemos que es posible que en un tiempo menor a 5 años,

podamos ofrecer productos cárnicos de consumo masivo, que guarden la tradición y calidad de los pequeños productores, con la opción de encontrarlos a un precio competitivo dentro de los supermercados discounters en alemania.

Objetivos estratégicos

- Realizar alianza con socios estratégicos (carniceros) para la creación de una empresa procesadora de carne
- Producir bienes tradicionales enfocados en la región de distribución
- Realizar una campaña de marketing enfocada en la recordación de marca, de los productos nuevos a lanzar. Esta campaña debe hacer énfasis en el nuevo *porqué* de la organización.
- Aumentar la porción del mercado de los discounters en un 15%
- Conservar la porción del mercado de los carniceros tradicionales
- Aumentar la porción del mercado de las demás líneas de negocio en un 10% (restaurantes y supermercados)
- Aumentar la porción del mercado en las filiales internacionales en un 10%

12. CONCLUSIONES

este trabajo estuvo dedicado a la creación de un modelo de innovación en las empresas familiares. Como primera medida se debe tener en cuenta, los obstáculos que se presentan con mayor periodicidad dentro de estas empresas, es decir los posibles problemas de agencia que se presentan entre los integrantes de la empresa. De esta manera, cuando se tengan identificados los problemas, el plan de innovación no estará dirigido únicamente a la solución de ellos. En muchos casos, la solución de los problemas se sale del alcance del tema de innovación.

Como segundo paso, se debe hacer un diagnóstico de los procesos internos de la compañía, debido al hecho de que pueda que exista un proceso interno que esté amenazando la continuación de la compañía. A veces, puede tener mucho más impacto, cambiar un proceso interno de la compañía, que la creación de un producto nuevo. Como se explicó en el capítulo del marco teórico, el mejoramiento continuo también es considerado un tipo de innovación. Este diagnóstico no debe ser únicamente realizado bajo la propuesta del SWOT, pero se recomienda hacer uno que tenga todos o más elementos que este.

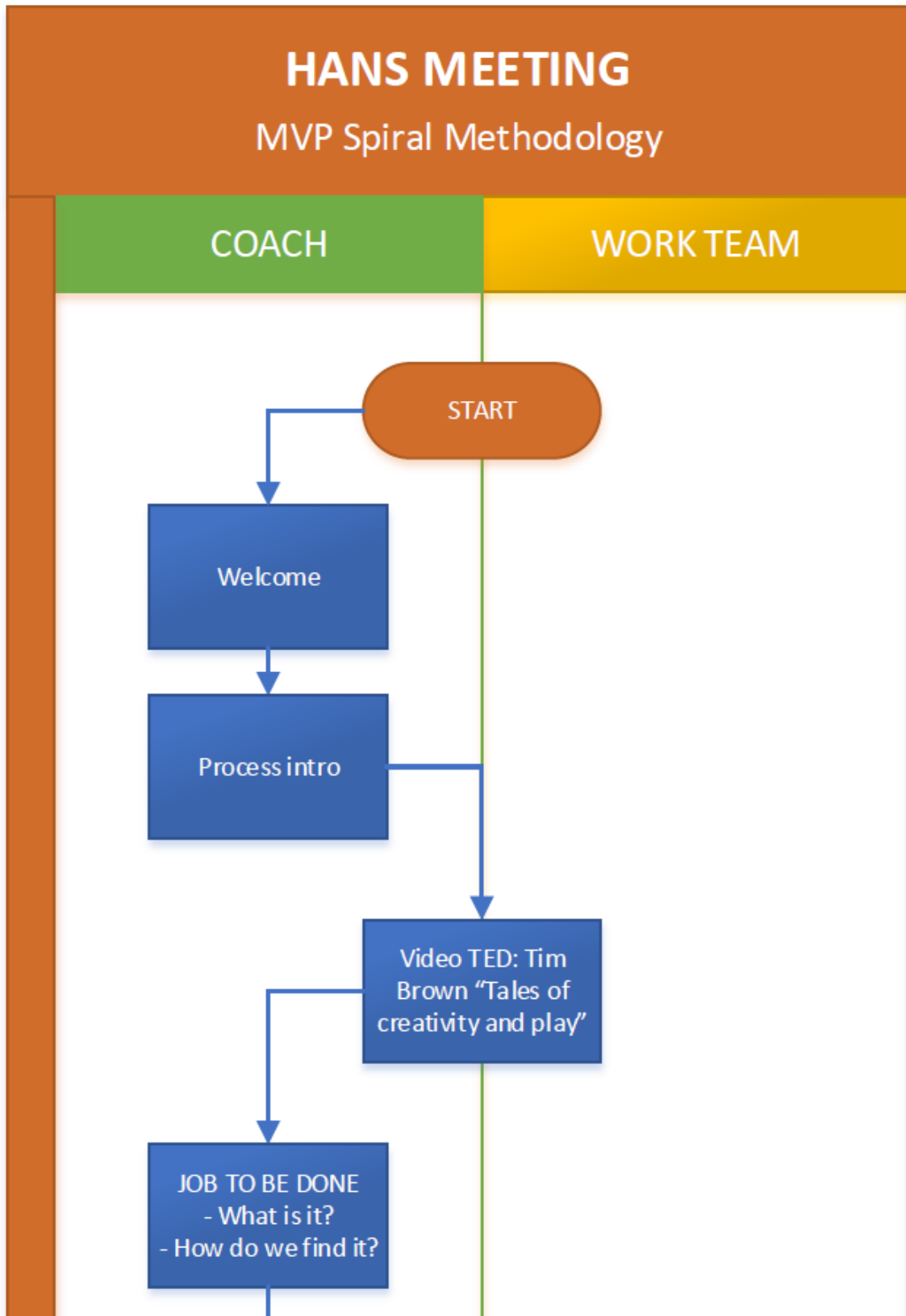
Al saber cual es el proceso más crítico de la compañía se debe realizar la propuesta de innovación. En el caso de la firma Enders, el análisis dio como resultado que el proceso de gerenciamiento estaba presentando los problemas más críticos. De esta manera, se justifica el uso de las sesiones de innovación con la alta gerencia, para el planteamiento conjunto de un nuevo plan estratégico enfocado en un nuevo modelo de negocio, el cual unirá los intereses de las partes interesadas, balanceados por los intereses que garantizan la supervivencia de la compañía. Sin embargo, estas sesiones de innovación, no solamente sirven para el planteamiento de un nuevo plan estratégico, sino también para la ideación de nuevas propuestas del mejoramiento en otro tipo de procesos, o simplemente la creación de nuevas estrategias de mayor penetración en el mercado. Estas sesiones de innovación, crean un espacio en donde los integrantes de la familia pueden interactuar libremente, junto a sus empleados dejando a un lado sus problemas, y exponiendo las necesidades de cada uno de las partes. Así, la propuesta de innovación es más

completa y no proviene únicamente desde el punto de vista de un solo trabajador y/o de una parte de la gerencia. Esta interacción, rompe un poco los esquemas, sobre el tipo de estructura vertical jerárquica que se presenta por lo general en las empresas tradicionales, dando paso a la introducción de una estructura más horizontal, en donde se pueda impartir una nueva cultura organizacional que sea más compatible con la innovación continua.

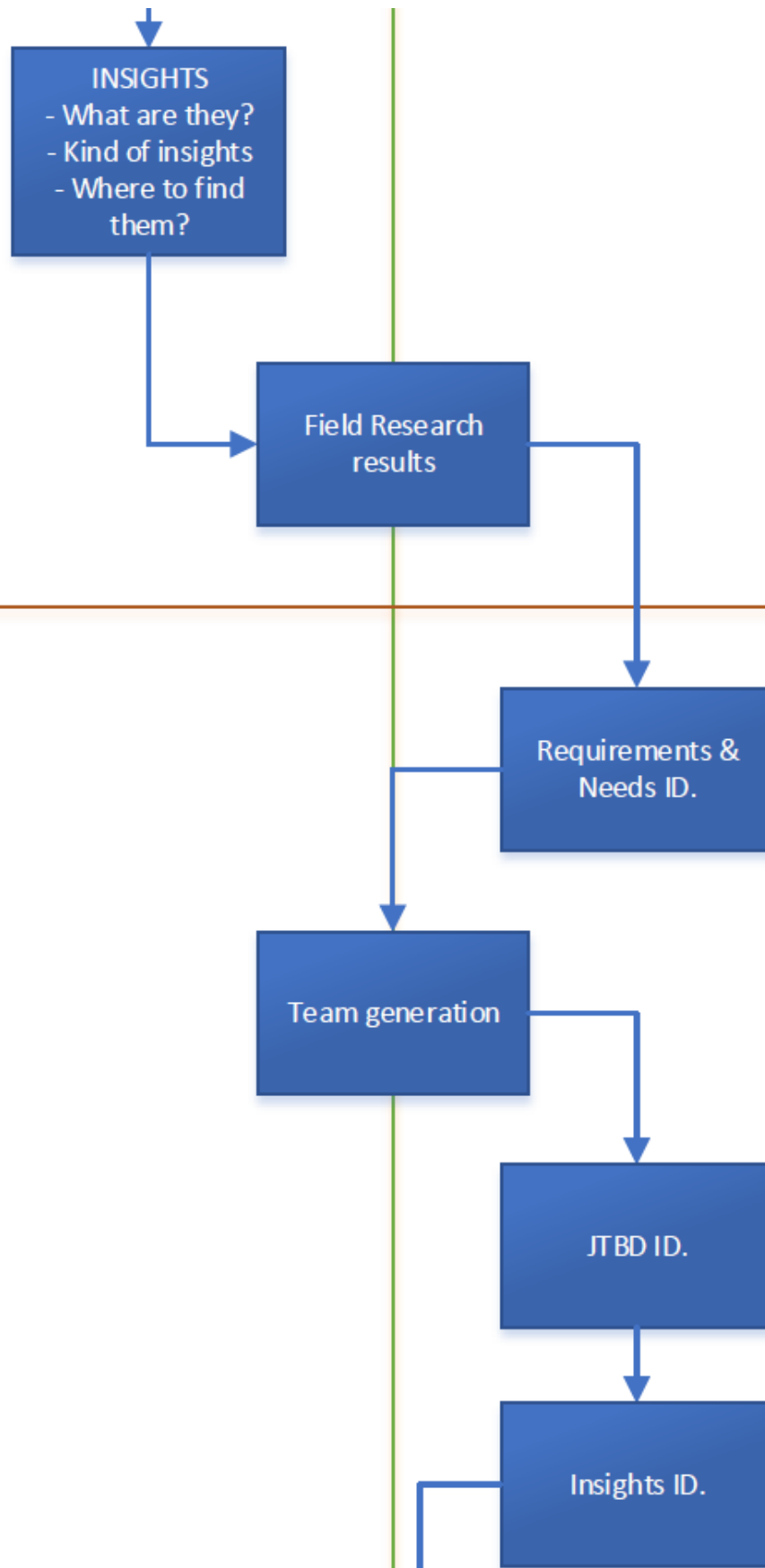
Por otra parte, como se explicó anteriormente, en el capítulo de marco teórico, una idea no puede ser llamada innovativa, si no es llevada a cabo y que esta haya creado algún tipo de valor agregado, bien sea de tipo económico o de tipo social. De esta manera, se debe idear una forma de comunicar las ideas obtenidas en la sesión de innovación para que incruste en el deber hacer de la compañía y se lleve a cabo, con el esfuerzo de todos los implicados en ella. Así, no se tratará de una moda pasajera dentro de la empresa.

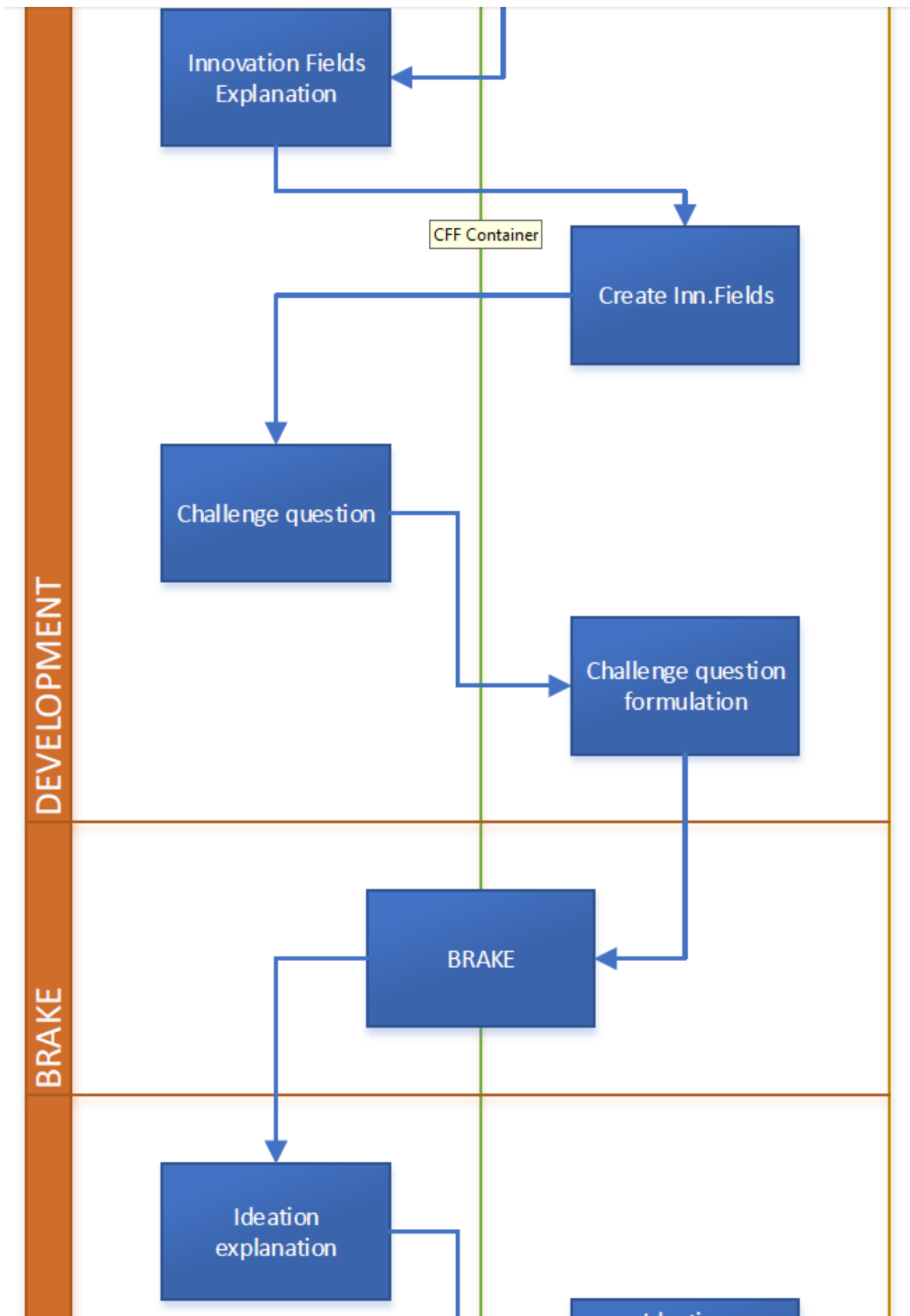
Llevar a cabo en la completitud el proceso MPV, puede llevar a la ideación de ideas de innovación, personalizados para cada empresa, en un menor tiempo y con un menor costo. De modo que se recomienda el uso del mismo para la creación de una propuesta de innovación.

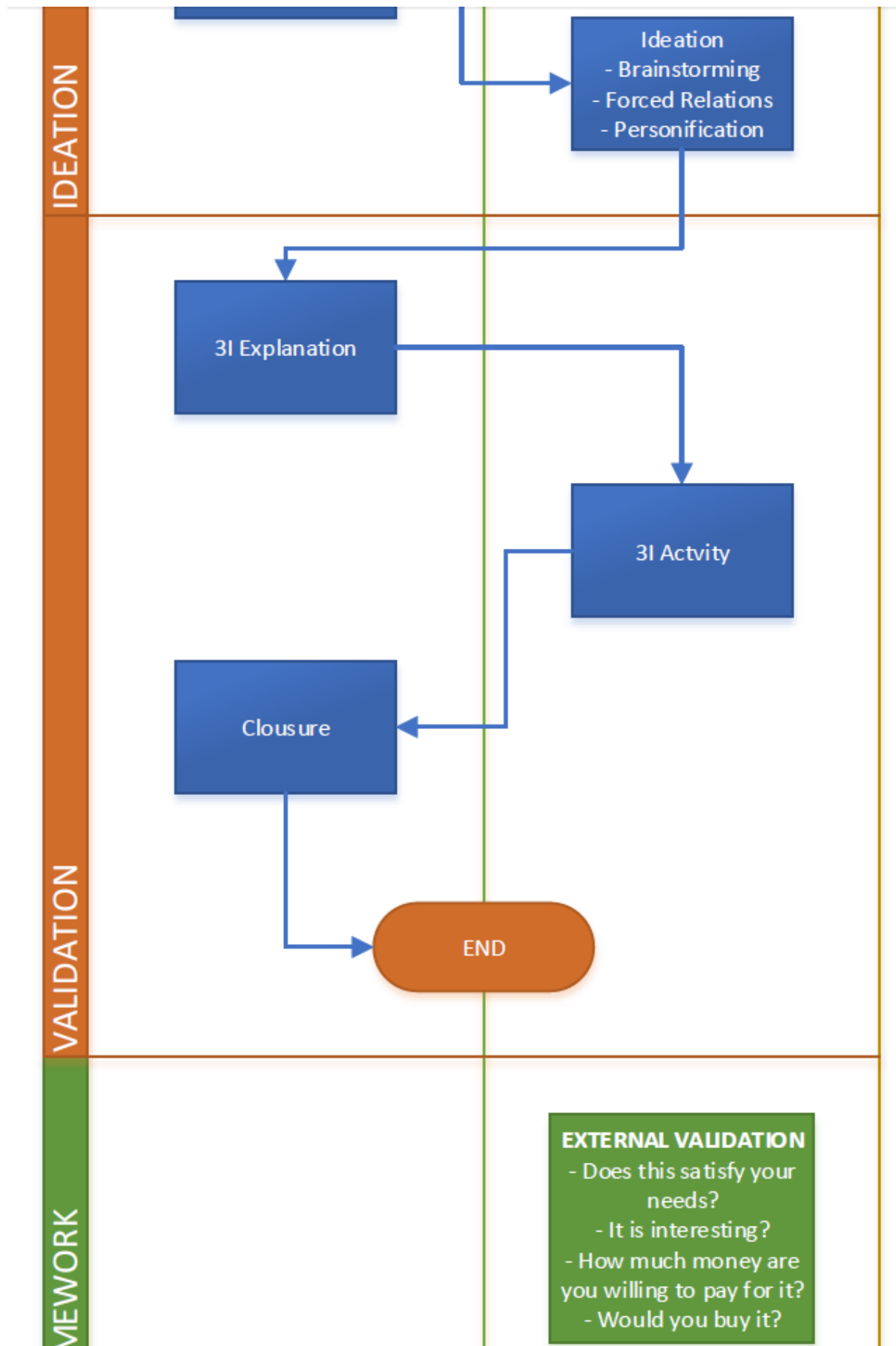
13. ANEXOS



INTRODUCTION

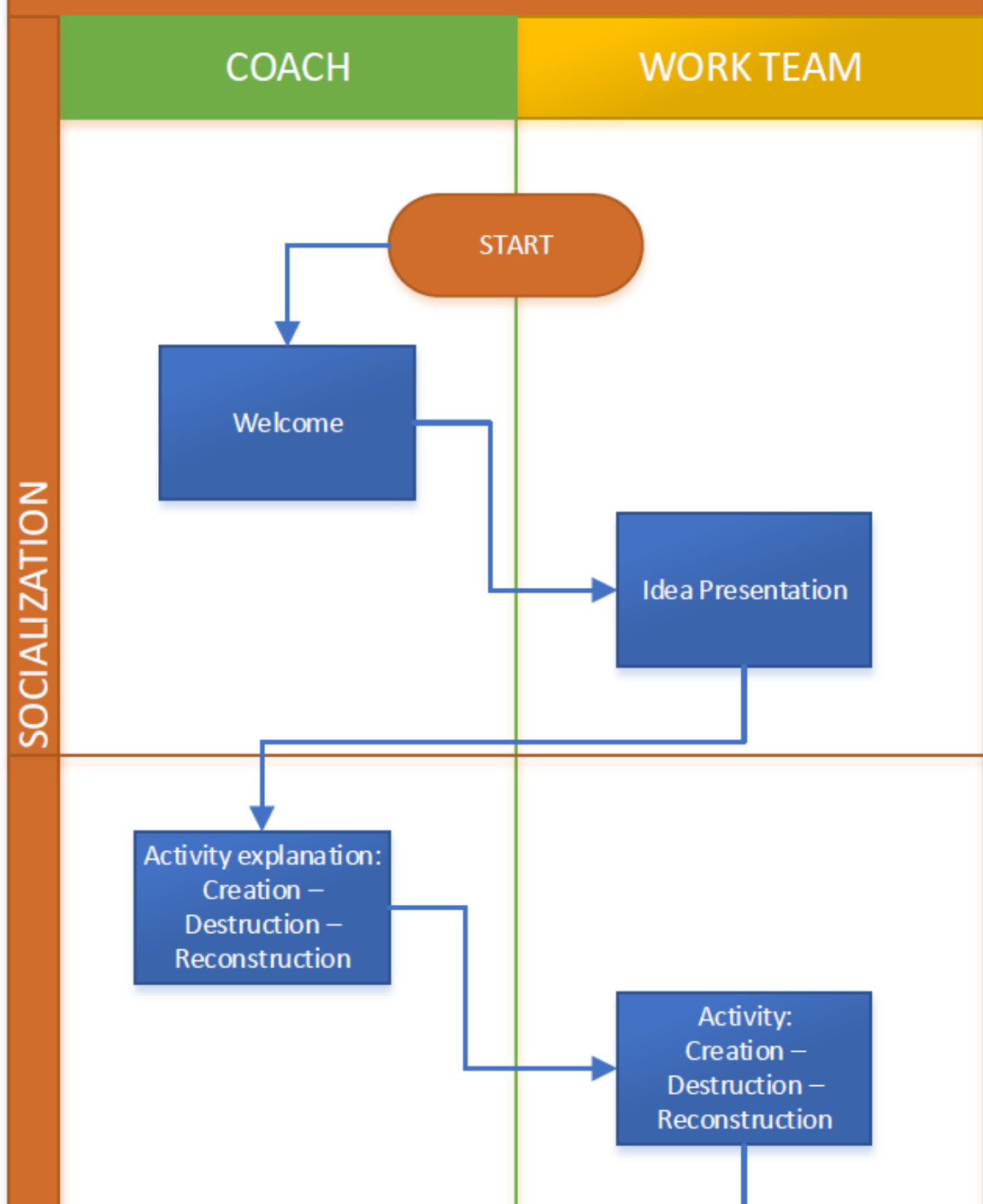




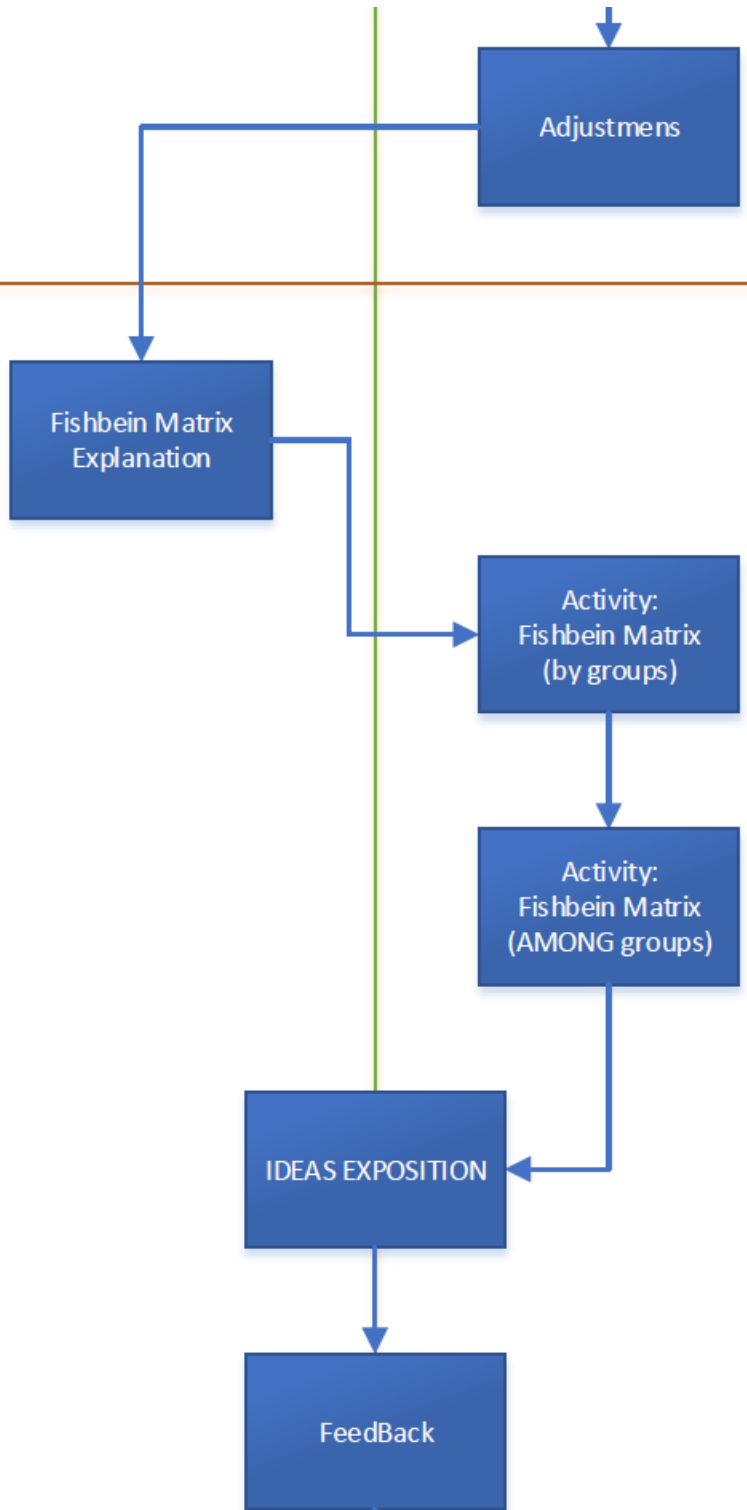


LEONARDO MEETING

MVP Spiral Methodology



IDEATION



14. BIBLIOGRAFÍA

The innovation diagnostic quiz. publication. n.p., feb. 2006. web. mar. 2016. <<http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-6256-innovation-diagnostic.pdf>>.

Steeger, Jonas, and Malte Hoffman. "Innovation and Family Firms: departing from R&D mediations." wiso-hh working paper series (2015): n. pag. print.

Ramírez, Duván Emilio. "Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*." (2012): n. pag. rpt. In Artículo de investigación científica y tecnológica. by Victor Hernando Macías. Manizales: Universidad de Manizales, 2012. print.

The economic importance of the Family Business. digital image. Stiftung familienunternehmen. n.p., n.d. web. 08 mar. 2017. <<http://www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts>>.

Mandl, Irene. Overview Of Family Business Relevant Issues. rep. european commission, enterprise and industry directorate-general., 2008. web. 14 mar. 2017. <[file://fs2/home\\$/martinez%20maria/downloads/familybusiness-study_en.pdf](file://fs2/home$/martinez%20maria/downloads/familybusiness-study_en.pdf)>.

Team FME. SWOT Analysis Strategy Skills. n.p.: n.p., n.d. free management ebooks. 2015. web. 14 mar. 2017. <<http://www.free-management-ebooks.com/>>.

Cefis, e., & Marsili, o. (2006, 06). survivor: The Role Of Innovation In Firms' Survival. research policy, 35(5), 626-641. doi:10.1016/j.respol.2006.02.006

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilema: The Revolutionary Book That Will Change The Way You Do Business. Boston: Harvard Business School Press.

Databank. (n.d.). retrieved march 08, 2017, from <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

Familienunternehmen, s. (-0001, november 30). dates, numbers, facts. retrieved march 08, 2017, from <http://www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts>

The Job Of My Life. (n.d.). retrieved march 06, 2017, from <https://www.thejobofmylife.de/en/home.html>

Rodríguez, m. m., & león, a. (2013). Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para implementar la innovación en américa latina. san bernardino, ca: innovare.

Scholes, k., & Johnson, g. (2002). exploring corporate strategy. harlow: financial times/prentice hall.

Willkommen, wie können wir sie weiterbringen? (n.d.). retrieved march 06, 2017, from <https://www.arbeitsagentur.de/>

Carlock, r. s., & Ward, j. l. (2003). la planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar. retrieved may 21, 2017, from http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaan_digital_1/business%20strategic%20planning%20for%20the%20family%20business.pdf