

# **Factores de éxito para una empresa de familia: Industria de Alimentos Don Jacobo.**

Presentado por:  
Jacobo Alberto Álvarez Lastra  
Jaime Eugenio Gutiérrez Prieto

Asesor:  
Luis Ernesto Romero

Proyecto de grado para optar el título  
Maestría en Administración de Empresas

Universidad de los Andes  
Facultad de Administración  
Bogotá, D.C., 2005

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>12</b>
<b>2.1 El empresario</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Empresas familiares</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 Etapas de crecimiento de la empresa familiar</b>	<b>17</b>
2.2.1.1 <i>Las cinco etapas de crecimiento de la empresa de Churchill &amp; Lewis</i>	18
2.2.1.1.1 <i>Etapa I. Existencia</i>	20
2.2.1.1.2 <i>Etapa II. Supervivencia</i>	20
2.2.1.1.3 <i>Etapa III. Éxito</i>	20
2.2.1.1.4 <i>Etapa IV. Despegue</i>	21
2.2.1.1.6 <i>Factores claves gerenciales propuestos por Churchill &amp; Lewis</i>	22
2.2.2 <i>Tipos clásicos de empresa familiar de Gersick</i>	23
2.2.2.1 <i>Primera etapa: fundadores</i>	23
Transformación de la nueva empresa en empresa familiar	24
La propiedad	25
La familia	26
El negocio	27
2.2.2.2 <i>Segunda etapa: empresa familiar en crecimiento</i>	28
La propiedad	29
Sociedad de hermanos	29
El negocio	30
2.2.2.3 <i>Tercera etapa: empresa familiar compleja</i>	30
2.2.2.3 <i>Cuarta etapa: diversidad de las sucesiones</i>	31
2.3 <i>Modelo evolutivo tridimensional</i>	31
2.3.1 <i>Dimensión evolutiva de la propiedad</i>	33
2.3.2 <i>Dimensión evolutiva de la familia</i>	33
2.3.3 <i>Dimensión evolutiva de la empresa</i>	34
<b>2.4 Distribución de roles</b>	<b>37</b>
Fundadores	38
Propietarios	38
Dirigentes	38
Técnicos	39
<b>2.4.1 La empresa familiar en Colombia</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Planteamiento Estratégico</b>	<b>42</b>
2.5.1 <i>Perspectiva de la Planeación</i>	46
<b>3. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO. MODELO CHURCHILL</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Reseña</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Etapas de crecimiento.</b>	<b>53</b>
3.2.1 <i>Etapa I: Existencia (1986-1991)</i>	56
3.2.1.1 <i>Características de la Etapa I- Existencia:</i>	61
3.2.1.1.1 <i>Mercado</i>	61
3.2.1.1.2 <i>Financiero</i>	61
3.2.1.1.3 <i>Factores gerenciales</i>	61
3.2.2 <i>Etapa II: Supervivencia (1992-1995)</i>	64

3.2.2.1 Características de la Etapa II Supervivencia:	70
3.2.2.1.1 Mercado	70
3.2.2.1.2 Financiero	70
3.2.2.1.3 Factores gerenciales	71
3.2.3 Etapa III: Éxito (1996-2001)	74
3.2.3.1.1 Mercado	81
3.2.3.1.2 Financiero	82
3.2.3.1.3 Factores gerenciales	82
3.2.4 Etapa IV: Despegue (2002-2006)	88
3.2.4.1 Características de la Etapa IV – Despegue.	95
3.2.4.1.1 Mercado	95
3.2.4.1.2 Financiero	96
3.2.4.1.3 Factores gerenciales	100
<b>4. FUTURO DE INDUSTRIAS DE ALIMENTOS DON JACOBO</b>	<b>111</b>
<b>4.1 Planteamiento estratégico para la continuidad generacional y supervivencia de la empresa familiar.</b>	<b>114</b>
<b>3.2 Modelo de direccionamiento estratégico para la Familia Alvarez Herrera</b>	<b>116</b>
3.2.1 Cultura familiar	117
4.2.2 Objetivos de los subsistema Propiedad, Familia y Empresa	119
4.2.3 Análisis DOFA	120
4.2.4 Definición estrategia familiar	120
4.2.5.1 Definición de proyectos	123
4.2.5.1.1 Comité Asesor	124
4.2.5.1.2 Consejo de Familia	124
3.2.5.1.3 Protocolo de familia:	125
4.2.5.1.4 Patrimonio familiar	127
4.2.5.1.5 Definición de roles de los miembros de la familia	127
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>135</b>
<b>LISTA GRÁFICAS</b>	<b>138</b>
<b>LISTA TABLAS</b>	<b>138</b>

## INTRODUCCIÓN

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

*Jacob the baker:  
Gentle Wisdom for a Complicated World,  
by Noah ben shea*

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

Cuando estas historias están relacionadas con sociedades de familia, el panorama se llena de factores muy interesantes aparentemente ajenos a los temas de

gestión, tales como el amor o los lazos filiales, los cuales se vuelven determinantes en el éxito o fracaso de este tipo de empresas. Las motivaciones de los empresarios son tan diversas como lo son sus proyectos de vida y sus deseos de trascender a través de su creación empresarial, por ello siempre se ven enfrentados al reto de cómo logra esa permanencia en el contexto económico y ante la disyuntiva de lograr una transición sucesoral exitosa en situaciones altamente conflictivas desde el punto de vista filial.

Las empresas de familia han sido desde siempre los ejes de las economías de los países, los datos estadísticos nos confirman su nivel de importancia y participación en todos los aspectos del desarrollo económico y empresarial. Igualmente las familias han crecido y sustentado su proyección social y económica en estos negocios, pero las estadísticas elaboradas sobre ellas arrojan una realidad preocupante para estos empresarios, “el 40% de las empresas de familia de Estados Unidos, desaparecen durante los primeros cinco años; 66% del resto pasa a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación”<sup>1</sup>.

Las estrategias definen el que, cuando, como, donde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa; la estrategia tiene una connotación estrictamente de futuro, pero parte del análisis histórico de la compañía, enfocado en las decisiones que definieron su

---

<sup>1</sup>Superintendencia de Sociedades (Colombia). Sociedades de Familia en Colombia, Bogotá, D.C.: Superintendencia de Sociedades, 2001. Pág. 34.

presente, en ese momento del hoy se toman aquellas decisiones que garantizaran su permanecía y proyección. El éxito de una empresa depende de su capacidad evolutiva para crear fuerza laboral comprometida con las metas y proyecciones de la organización, el éxito empresarial esta ligado a las estrategias empresariales.

Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis,<sup>2</sup> después de analizar los modelos de desarrollo de negocios planteado por investigadores en los últimos veinte años, definen el suyo propio clasificando el crecimiento en cinco etapas a saber, existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos. “cada etapa esta caracterizada por un índice de tamaño, diversificación, y complejidad descrita por cinco factores gerenciales: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales, principales metas estratégicas, y la involucración del dueño del negocio.”<sup>3</sup> Se pretende que a través de la confrontación de la realidad empresarial, frente al modelo, estos permitan hacer una mejor lectura de su evolución y problemática y puedan pensar de manera estrategia de su futuro.

El presente trabajo hace una reseña histórica de la empresa “Industrias de Alimentos Don Jacobo”, el cual considera las etapas de su evolución histórica a la luz del modelo de Churchill, las estrategias presentes en cada etapa y se fomula

---

<sup>2</sup> Churchill, Neil y Lewis, Virginia. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Tomado de: Programa Exedu - Facultad de Administración.

<sup>3</sup> Churchill, Neil y Lewis, Virginia. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Tomado de: Programa Exedu - Facultad de Administración. Pág. 8.

una propuesta estratégica para su desarrollo futuro y asegurar una adecuada sucesión generacional.

## **Antecedentes**

Industria de Alimentos Don Jacobo, es una empresa de primera generación fundada en 1986, por Jacobo Álvarez y Martha Herrera, familia que cuenta con dos hijos de 17 y 14 años, juntos son socios mayoritarios (85%) de esta empresa que bajo el nombre comercial de Postres y Ponqués Don Jacobo, se constituye en la cadena de repostería dulce líder en Colombia, con presencia en 20 ciudades y con mas de 50 reposterías, manejadas de manera directa por la organización, al igual que dos operaciones en el exterior desde hace 5 años en San José de Costa Rica y en Ciudad de Panamá, Panamá. Este proyecto familiar es el objeto de nuestro estudio y al cual deseamos presentarle una alternativa para su futuro generacional.

Se presentan actualmente para la familia dos situaciones que ponen por primera vez sobre el tapete el tema de los hijos participando en la vida de la empresa, ya sea desde su papel de accionistas pues hoy cada uno de los hijos cuenta con pequeñas participaciones accionarias que en su condición actual de menores de edad es de manejo de los padres, pero ante la inminente mayoría de edad del hijo varón, cambiará el manejo de la propiedad. Y de otra parte la definición de una carrera profesional por parte de su primogénito que lo involucre o no en un

proyecto de desempeño profesional dentro de la organización creada por sus padres, situación que obviamente se repetirá en el mediano plazo con la hija menor.

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

### **Objetivo General**

Describir y analizar la empresa Industria de Alimentos Don Jacobo como empresa de familia, considerando las etapas de su evolución histórica, las estrategias presentes en cada etapa y formular una propuesta estratégica para su desarrollo futuro y para asegurar una adecuada sucesión generacional.



## **Objetivos Específicos**

- Elaborar un marco teórico apropiado para el análisis de la empresa familiar, su evolución y las estrategias correspondientes.
- Estudiar la empresa desde la perspectiva de las cinco etapas de crecimiento de las empresas”<sup>3</sup>.
- Plantear propuestas estratégicas que le permitan su permanencia exitosa, asegurar su sucesión dado que la propiedad esta en cabeza de una familia.

## **Metodología**

Para la realización de la reseña histórica se contó con la presencia de Jacobo Alvarez, quién es fundador de la empresa y uno de los participantes de este proyecto de grado. La reseña histórica se fundamento en el modelo de Neil Churchill y Virginia Lewis, las cinco etapas de crecimiento de las empresas, publicado en la revista Harvard Business Review, el cual sirvió de motivación para este trabajo. La reseña histórica se realizo mediante una entrevista a los propietarios de Industria de Alimentos Don Jacobo mediante el formato diseñado por el profesor Luis Ernesto Romero.

---

<sup>4</sup> Churchill, Neil y Lewis, Virginia. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Tomado de: Programa Exedu - Facultad de Administración.

Este estudio es de carácter empírico descriptivo y consiste en realizar una revisión y análisis de la literatura sobre historia, estrategias empresariales y empresas de familia, con apoyo de documentos e informes realizados a la empresa, mediante la revisión de la lectura se encontrara un modelo que permita cumplir claramente el objetivo central de este proyecto.

Seguidamente, se realizara una entrevista a los fundadores Jacobo Álvarez y Martha Herrera de Industria de Alimentos Don Jacobo, con el fin de contextualizar la realidad de la empresa; también se revisaran documentos y otros relacionados con la empresa.

La ejecución de la metodología se desarrollará de la siguiente manera:

- El primer paso será la búsqueda y recolección de información de temas relacionados con empresas de familia, su evolución y supervivencia, en textos, en la web, libros, tesis y artículos que permitan establecer los enfoques teóricos a utilizar en el análisis.
- Descripción histórica de la evolución de la empresa identificando la estrategias, estructura y la relación de su propietario, utilizando el modelo de las cinco etapas de crecimiento de Neil. Churchill y Virginia Lewis.

- Esbozar un Planteamiento estratégico, que permitan a Industrias Don Jacobo tener continuidad generacional y supervivencia empresarial, basado en las herramientas existentes para la gestión moderna de una empresa de familia.

## 2. MARCO TEÓRICO EMPRESAS FAMILIARES

El presente capítulo tiene como objetivo recoger y analizar la teoría sobre empresas familiares con el ánimo de entender qué es una empresa familiar, su problemática, su dinámica, roles y conflictos; los modelos que se pueden utilizar para entenderlas y diferenciar la dinámica entre propiedad, empresa y familia; y finalmente, hacer una breve descripción de la situación de la empresa familiar en Colombia.

Para cumplir con este objetivo el capítulo se estructura de la siguiente manera: una descripción de la empresa familiar a la luz de la teoría de Leach<sup>5</sup>, descripción del modelo evolutivo empresarial de Gersick<sup>6</sup>, la problemática de la continuidad de Aronoff<sup>7</sup> y la situación de la empresa familiar en Colombia con base en un estudio de la Superintendencia de Sociedades<sup>8</sup>.

Cabe anotar que con este capítulo no se pretende agotar toda la teoría sobre empresas familiares, ni mucho menos aplicar todos los modelos existentes para analizar este tipo de empresas. Como se aprecia en el párrafo anterior, nos detendremos tan solo en los tres autores ya mencionados, por considerar que son

---

<sup>5</sup> Leach, Peter. La empresa familiar. Barcelona: Granica, c1999.

<sup>6</sup> Gersick, Kelin E. Empresas familiares: generación a generación. México; Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, c1997.

<sup>7</sup> Aronoff, Craig E. La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe. México; Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill, c2000.

<sup>8</sup> Superintendencia de Sociedades (Colombia). Sociedades de familia en Colombia. Bogotá, D. C.: Superintendencia de Sociedades, 2001.

los más pertinentes para entender la problemática de esta empresa familiar, como se planteó en la introducción.

## **2.1 El empresario**

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

Se dirá, ¿para qué esta teoría si el tema es la empresa familiar? Es necesario comprender las características del empresario, para poder comprender al empresario de empresas familiares, máxime si se tiene en cuenta, que gran parte de las empresas son de origen familiar, como se verá más adelante.

Según Valdaliso<sup>9</sup>, al empresario lo caracterizan unos prerrequisitos, unas pautas de comportamiento y unas potencialidades, como se explicará más adelante. El aporte de este autor consiste en haber estudiado a los economistas y pensadores más importantes del los últimos cinco siglos, (desde Catillon S. XV, pasando por

---

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

Smith, Marx, Marshall, Keynes, hasta pensadores de actualidad como Schumpeter y diversas escuelas), con el objetivo de analizar y sintetizar su pensamiento con respecto a las características que definen al empresario. Este análisis se sintetiza a continuación.

Como prerrequisito el empresario se caracteriza porque: a) es acumulador, es decir, quiere todo el mercado y sus implicaciones son la búsqueda del monopolio; b) es coordinador y repetidor de actividades y transacciones. Es decir, busca la eliminación continua de costos. En otras palabras, es la mano visible que regula el mercado.<sup>10</sup>

Las características de su pauta de comportamiento son: a) Lo guía el principio de exclusión – despilfarro (amoral), lo cual significa que administra con el mínimo costo y su moralidad está en función de la moralidad del negocio – el negocio es el negocio – Sus funciones empresariales pueden ser productivas, improductivas e inclusive destructivas. Estas pautas de comportamiento han generado la contabilidad y la supervisión del trabajo. b) Está alerta frente a las oportunidades. Se puede definir por su racionalidad limitada. Su comportamiento ha generado los consejos de administración y los departamentos de publicidad. c) Se rige por la máxima “quien lo descubre se lo queda”, como su beneficio es el descubrimiento,

---

<sup>10</sup> Ibid. Valdaliso Gago, Jesús María. Pág. 28.

con ello ha dado lugar a los derechos de propiedad (patentes, marcas, procesos).<sup>11</sup>

Finalmente, las características del empresario, bajo la perspectiva de sus potencialidades son: a) se caracteriza por ser un reductor de incertidumbre, es decir busca anticiparse al futuro, está en permanente renovación de los factores productivos y factores como la amortización y la depreciación lo identifican plenamente. Gracias a esta característica del empresario, se cuenta con departamentos de alta dirección, prospectiva y contabilidad de capital. b) Es promotor de la innovación (emprendedor), lo cual significa que el empresario aplica la naturaleza creativa de los individuos para transformarla en innovaciones económicas, gracias a esta característica del empresario, hoy se cuenta con una desarrollada ingeniería en todos los campos. Centros de investigación, creativos e intangibles.<sup>12</sup>

Dado lo anterior puede afirmarse que a un empresario lo definen una serie de características, que como afirma Valdaliso, bien puede ser un héroe, un villano o un inútil, según la teoría desde la cual se le mire. De lo que si no hay duda es de su aporte al desarrollo económico y tecnológico, para bien o para mal.

---

<sup>11</sup> Ibid. Valdaliso Gago, Jesús María. Pág. 28.

<sup>12</sup> Ibid. Valdaliso Gago, Jesús María. Pág. 28.

Ahora bien, mientras que Valdaliso sintetiza las características del empresario con base en los pensadores más importantes y da por hecho, implícitamente, que existe un marco teórico para el estudio del empresario, la autora Carmen Erro<sup>13</sup> va un paso más allá al tratar de fundamentar una teoría para la historia empresarial, marco teórico sin el cual no es posible caracterizar al empresario.

Su propuesta apunta a que la historia empresarial es una rama de la historia y como tal, se interesa por la reconstrucción del pasado en el presente, condición que requiere una teoría universal, sin tener que estar sujetas las teorías prestadas de otras disciplinas de las ciencias sociales.

Es decir, mientras que la mayoría de los autores dan por hecho que existe la historia empresarial, teoría que les sirve para comprender al empresario, Erro indaga por las bases mismas de la historia empresarial, porque según ella, es necesario empezar a fundamentar esta teoría, sin que tenga que pedir prestados conceptos a las ciencias sociales para fundamentar sus postulados.

## ***2.2 Empresas familiares***

Entendidas las características del empresario, ahora es necesario entrar en materia con la siguiente pregunta: ¿Qué es una empresa familiar?. Existen

---

<sup>13</sup> Erro Gasca, Carmen. Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Editorial Ariel, 2003.



diversas definiciones para la empresa familiar. Leach: “considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”<sup>14</sup>. Gersick describe a la empresa familiar como un sistema, el cual a su vez está conformado por “subsistemas independientes pero sobrepuestos a saber: empresa, propiedad y familia.”<sup>15</sup> Aunque esta descripción no aclara el concepto, si aporta luces porque primero lo eleva a la categoría sistema y segundo, identifica tres conceptos en un mismo término.

Pero antes de ahondar en estas características, primero es necesario ahondar en sus características, como son las etapas de la empresa familiar, las características de los fundadores, los tipos de empresa familiar, las etapas de desarrollo, los roles, y el conflicto, como a continuación se explica.

### ***2.2.1 Etapas de crecimiento de la empresa familiar***

Primero analicemos las etapas de una empresa familiar. En el presente trabajo se consideran los modelos de Churchill & Lewis, quién considera cinco etapas evolutivas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos y el modelo de Gersick, quién ha identificado cuatro etapas de desarrollo: primera generación; la empresa familiar propiedad de los hermanos con un crecimiento rápido; la empresa familiar compleja al mando de los primos y la empresa de

---

14 Op. Cit. Leach, Peter. Pág. 22.

15 Op. Cit. Gersick, Kélin E. Pág. 6.

sucesión, la cual es entregada por la familia a control externo. El mismo autor, Gersick, considera que existe un modelo evolutivo tridimensional para comprender el desarrollo de una empresa familiar: familia, propiedad y empresa.

Debe aclararse que en este capítulo solo nos centraremos en la teoría, y posteriormente se dedicará un capítulo para confrontar esta teoría con la realidad (Industrias de Alimentos Don Jacobo), lo cual es válido tanto para este, como para los siguientes temas.

### ***2.2.1.1 Las cinco etapas de crecimiento de la empresa de Churchill & Lewis***

El modelo de las cinco etapas del crecimiento de las empresas Churchill & Lewis considera que además del estilo del dueño de una empresa y la habilidad financiera, existen otros factores que influyen en el negocio aunque no sean notorios, como el tamaño del negocio, la diversidad, la complejidad, el estilo gerencial y las metas organizacionales.<sup>16</sup>

Este modelo, además de dar luces sobre las etapas de crecimiento de una empresa familiar, ayuda a fijar a) desafíos actuales, b) anticipar requerimientos, c) evaluar el impacto del entorno y regulaciones de tipo gubernamental y d) a diagnosticar problemas estratégicos y dar soluciones.<sup>17</sup>

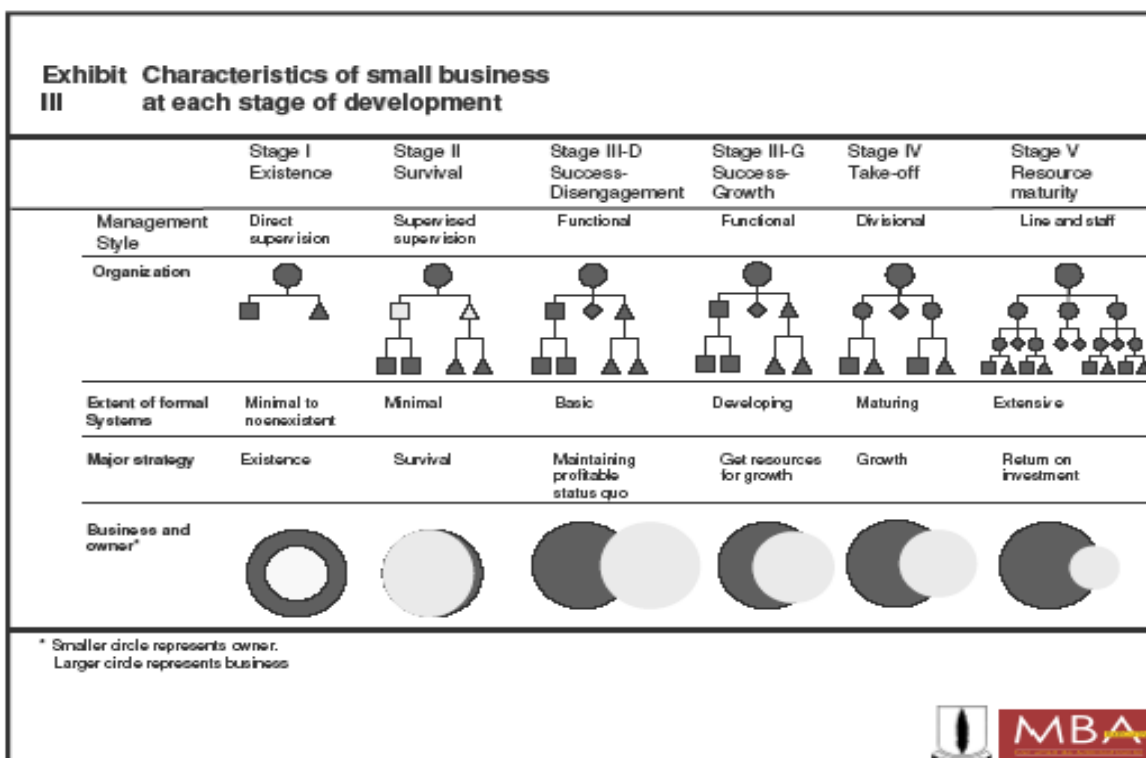
---

<sup>16</sup> Op. Cit. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 1.

<sup>17</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 1.

Cada etapa está caracterizada por un índice de tamaño, diversidad y complejidad descritos por cinco factores gerenciales: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de los sistemas formales, principales metas estratégicas y el involucramiento del propietario, del dueño del negocio.<sup>18</sup> Las etapas son: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos. Veamos.

**Gráfica 1. Etapas y Características de las pequeñas 19**



<sup>18</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 2.

<sup>19</sup> Bernal, L.A., Chaparro, C.A. & Rosales, P.A. Historia Grupo Empresarial Cimadevilla, 1951-2002. Bogotá, Universidad de los Andes, Trabajo de Grado MBA, 2005.

### **2.2.1.1.1 Etapa I. Existencia**

En esta etapa el mayor problema de los negocios es obtener clientes y entregar el producto o el servicio. En esta organización el dueño hace todo y supervisa directamente a los subordinados. Muchas de estas compañías nunca ganan la suficiente aceptación del cliente o la capacidad de producción para ser exitosos.<sup>20</sup>

### **2.2.1.1.2 Etapa II. Supervivencia**

Al estar en esta etapa, la empresa se muestra maniobrable. Tienen clientela gracias a sus productos y servicios permanentes. Su problema es la relación entre utilidades y gasto. La compañía tiene un número limitado de empleados y las decisiones aún las toma el dueño. Los sistemas y la planeación son mínimos. Su meta aún es sobrevivir. La empresa debe crecer en tamaño y productividad y moverse a la etapa III o recuperar la inversión y desaparecer.<sup>21</sup>

### **2.2.1.1.3 Etapa III. Éxito**

La decisión a la que se enfrentan los dueños en esta etapa es expandirse o mantener la compañía estable. Por lo tanto es utilizar la compañía como plataforma etapa III C, o como medio de soporte para el dueño, etapa III D.

---

<sup>20</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 9.

<sup>21</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 10.

Organizacionalmente la compañía ha crecido pero podría requerir gerentes funcionales (profesionalización). La liquidez es plena y su mayor preocupación es manejar la cartera cíclicamente. Ya existen sistemas básicos de mercadeo, finanzas, y producción.<sup>22</sup>

#### **2.2.1.1.4 Etapa IV. Despegue**

Los problemas en esta etapa son cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. Las áreas más importantes son la delegación y el efectivo. La organización está descentralizada y los gerentes son claves en sus áreas, los sistemas están forzados al crecimiento, igual que la planeación estratégica y la operacional. Es una etapa donde el gerente sabe manejar la parte financiera y gerencial.<sup>23</sup>

#### **2.2.1.1.5 Etapa V. Madurez de recursos**

Las inquietudes de una compañía en esta etapa son a) consolidar y controlar las ganancias financieras obtenidas por un crecimiento rápido y b) retener las ventajas de un tamaño pequeño, incluyendo la flexibilidad de respuesta y el espíritu empresarial. Son constantes de estas empresas la profesionalización y el uso de herramientas como el presupuesto, planeación estratégica, gerencia por objetivos,

---

<sup>22</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 15.

<sup>23</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 16.

y sistemas de costos. El dueño y el negocio están separados financiera y operacionalmente. Si la empresa conserva su espíritu empresarial continuará creciendo o si no, entrará en la última etapa, la sofisticación.<sup>24</sup>

#### **2.2.1.1.6 Factores claves gerenciales propuestos por Churchill & Lewis**

Factores claves en relación con la empresa:

a) Recursos financieros, incluyendo el efectivo y el poder de obtener préstamos, b) recursos personales, relacionados con el número, profundidad y calidad de la gente, particularmente a los niveles gerenciales y de mando, c) sistemas de recursos, en términos del grado de sofisticación de ambos sistemas, los de información y los de control, d) recursos del negocio, incluyendo las relaciones con los clientes, la participación en el mercado, las relaciones con los proveedores. Los procesos de manufactura y distribución, tecnología e imagen, todos los cuales le dan a la compañía una posición en su industria y mercado.<sup>25</sup>

Factores claves en relación al dueño:

a) Las metas del dueño para sí mismo y para el negocio, b) las habilidades operacionales del dueño para realizar importantes tareas tales como el mercado,

---

<sup>24</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 17.

<sup>25</sup> Ibid. Churchill, Neil; Lewis, Virginia. Pág. 17.

la invención, la producción, y la administración de la distribución, c) la habilidad gerencial del dueño y su voluntad de delegar responsabilidades y su deseo de manejar las habilidades de los otros, d) las habilidades estratégicas del dueño para mirar más allá del presente y coordinar las fortalezas y debilidades de la compañía con sus propias metas.

### ***2.2.2 Tipos clásicos de empresa familiar de Gersick***

Gersick ha identificado a la empresa familiar en cuatro etapas de desarrollo. La empresa del fundador o la primera generación; la empresa familiar propiedad de los hermanos con un crecimiento rápido; la empresa familiar compleja al mando de los primos y la empresa de sucesión, la cual es entregada por la familia a control externo.<sup>26</sup>

#### **2.2.2.1 Primera etapa: fundadores**

En esta etapa la empresa pertenece al fundador, quién ejerce una gran influencia sobre la cultura organizacional. A continuación se describirá las características de cada etapa.

---

<sup>26</sup> Op. Cit. Gersick, Kelin E. Pág. 199.

Gersick<sup>27</sup> afirma que si bien existen innumerables razones para hacerlo, estas razones se agrupan en fuerzas de *impulso* (inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan al emprendedor a fundar una empresa o prepararse para ello) y fuerzas de *atracción* (condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía). Adicionalmente existen dos motivos; a) deseo de ser propietario gerente y b) el deseo de aprovechar la oportunidad y explotarla. Estas características requieren un catalizador: la disponibilidad de recursos financieros.<sup>28</sup>

### ***Transformación de la nueva empresa en empresa familiar***

Pero una vez fundada la empresa viene la transición a empresa familiar. Gersick afirma que esto requiere acciones concretas y un paso psicológico. Las acciones concretas requieren a) contratar un miembro de la familia, b) prepararlos para asumir cargos gerenciales, c) distribuir la propiedad entre los herederos y d) prever la transición. El paso psicológico consiste en que el fundador deje de pensar en algo personal a considerarla como un activo familiar.<sup>29</sup>

Cuando los hijos son pequeños al fundador no le interesa hacerlos partícipes, sin embargo cuando estos y la empresa van creciendo, se va haciendo necesario convertir la empresa en una empresa familiar.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid. Gersick, Kelin E. Pág. 142.

<sup>28</sup> Ibid. Gersick, Kelin E. Pág. 142.

<sup>29</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 144.

<sup>30</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 145.



Debe aclararse que Gersick hace referencia a los fundadores que inician sus empresas cuando estos aún no tienen hijos o están pequeños, pero nomenciona que sucede cuando el fundador ya cuenta con hijos mayores.

Hay tres aspectos que deben ser tenidos en cuenta en todas las etapas de crecimiento de una empresa familiar: la propiedad, la familia y los negocios, los cuales se explicarán a continuación y en cada una de las diferentes etapas. Sin embargo estos términos se analizarán con mayor detalle cuando se hable del modelo evolutivo tridimensional.

### ***La propiedad***

La propiedad de una empresa familiar está en cabeza de su fundador, lo cual permite tomar decisiones estratégicas y operacionales. En esta etapa, el cónyuge cumple un papel silencioso y de apoyo, lo cual no significa que sea un negocio conjunto, aunque podría ser una sociedad igualitaria. Pero si no hay claridad accionaría, de autoridad, de gerencia, etc., seguramente generará conflicto.<sup>31</sup>

En esta etapa generalmente los hijos están pequeños, sin embargo el propietario puede colocar acciones a nombre de ellos por razones simbólicas o legales,

---

<sup>31</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 151.

situación que cambia cuando los hijos llegan a la mayoría de edad, lo que implica o bien una entrada de los hijos en la empresa o su desinterés.

Pero parte de la propiedad puede no estar en manos del fundador o su familia, sino de socios ajenos al círculo familiar, lo cual puede generar conflictos al igual que con el cónyuge de no existir claridad.

### ***La familia***

En la etapa fundadora, la relación empresa - familia es clave. Aspectos como la naturaleza de la empresa o sociedad conyugal, el estilo participativo o distante de la familia, la distribución de autoridad entre los cónyuges y las relaciones con las familias extendidas son variables que configuran esta clase de empresa familiar. El lugar que el trabajo ocupa en la vida del fundador es vital, y generará rechazo de los hijos cuando el trabajo es más importante que ellos, actitud que con el tiempo puede alejarlos de la empresa.<sup>32</sup>

La etapa fundadora provoca una alta carga de estrés al interior del grupo familiar. Los padres pueden llevar sus frustraciones a casa generando una mala impresión de la empresa en los hijos, o por el contrario pueden no compartir nada, generarán

---

<sup>32</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 152.

un sentimiento de exclusión. Finalmente se pueden sentir triunfadores y compartirán ese sentimiento con los hijos generando actitudes optimistas.<sup>33</sup>

## ***El negocio***

En la etapa de arranque se sientan las bases de tres aspectos fundamentales de la empresa familiar: a) cultura organizacional, b) estrategias y c) valores de la administración de activos.

a) Cultura organizacional. La constituyen sus valores y suposiciones arraigadas sobre el comportamiento correcto en: autoridad (jerarquía), función de directivos, liderazgo (autocrático, consultivo, participativo), orientación (hacia los empleados, las tareas), lealtad, función de la familia en el negocio, orientación hacia el tiempo (pasado, presente o futuro).<sup>34</sup> En este aspecto, cabe resaltar que se han identificado cuatro tipos de cultura: Paternalista (jerárquica y centralizada); No interferencia: (los empleados toman decisiones); Participativa (orientada al grupo, desarrollo de empleados); Profesional (contratación de gerentes profesionales).<sup>35</sup>

b) Estrategia. El fundador sienta las bases en cuanto a: a) crecimiento, b) diversificación, c) endeudamiento, control de la propiedad, d) posicionamiento

---

<sup>33</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 153.

<sup>34</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 156.

<sup>35</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 156.

competitivo (calidad, precio, servicio, etc.).<sup>36</sup> c) Valores de la administración. La orientación de una familia hacia la preservación o consumo del capital de la empresa y la riqueza de la familia, generalmente se remonta a la primera generación, así como la lealtad de los accionistas, interés por nuevas compañías, espíritu emprendedor, separación de funciones de accionistas y directivos y responsabilidad de la empresa ante las necesidades de los accionistas.<sup>37</sup>

#### **2.2.2.2 Segunda etapa: empresa familiar en crecimiento**

En esta etapa se pasa a la expansión y formalización, la propiedad pasa del fundador a la sociedad familiar, los hijos están entre los 15 y 30 años y los padres están en la madurez. Es la compañía de los hermanos.

En esta etapa, las empresas familiares enfrentan problemas de índole organizacional, estratégica y psicológica, al pasar de ser una empresa individual a ser una sociedad. La transición psicológica supone el paso de lo individual al esfuerzo de trabajo en grupo, donde la planeación, la coordinación y la comunicación se convierten en habilidades importantes.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 157.

<sup>37</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 158.

<sup>38</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 162.

## ***La propiedad***

En esta segunda etapa la estructura puede ser simple o compleja y las cuestiones más comunes de la propiedad se agrupan en dos temas: a) interacción entre la etapa de desarrollo de la empresa (expansión/formalización), con la etapa de la propiedad (sociedad de hermanos): integración de los intereses de la propiedad y las necesidades de la compañía. El segundo proviene de la interacción de la sociedad de hermanos con la etapa de desarrollo en que se encuentra la familia: ingreso en el negocio. Planeación de la distribución de la propiedad entre la generación más joven.<sup>39</sup>

## ***Sociedad de hermanos***

En esta etapa se encaran varios problemas: a) se presenta la presión económica sobre la compañía para reinvertir en la compañía o responder a los gastos de la familia en cuestiones como la educación o en gastos de estilo de vida de la familia; b) el problema de diversificación; el problema de la nueva jerarquía debido a la entrada de nuevos miembros del grupo familiar; d) la probable jubilación de los fundadores.<sup>40</sup>

Al ingresar los hermanos a la sociedad familiar estos desean: que su parte del negocio conserve el mismo control en el futuro, que el que tenía en la generación

---

<sup>39</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 164.

<sup>40</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 167.

anterior; cada uno presenta distintas necesidades de planeación financiera y cada uno aborda la sucesión desde diferentes ángulos. Bajo estas circunstancias, difícilmente se tendrá una estructura definida sobre la propiedad.<sup>41</sup>

### ***El negocio***

En esta segunda etapa la palabra clave es la profesionalización. La sociedad de hermanos tiene que delegar, la jerarquía es formal y las funciones cambian y surgen necesidades de sistemas formales de todo tipo.

#### **2.2.2.3 Tercera etapa: empresa familiar compleja**

La empresa familiar compleja es una compañía multigeracional, propiedad de los primos. Este tipo de empresa es la excepción en el mundo entero. Estas empresas son de vital importancia porque generalmente contribuyen al producto nacional bruto, al empleo, a las exportaciones y a la innovación. Estas empresas que llegan a esta etapa deben resolver el problema de una gran cantidad en las tres dimensiones: propiedad, familia, negocio.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 168.

<sup>42</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 186.

### **2.2.2.3 Cuarta etapa: diversidad de las sucesiones**

Gersick considera la sucesión como la última etapa de la empresa familiar, la cual se distingue porque el control de la propiedad aún está en poder de la familia, aun cuando la gerencia está en manos de ejecutivos profesionales<sup>43</sup>, sin embargo y para efectos de este trabajo, más adelante en el desarrollo del trabajo se analizará la sucesión como una problemática de las empresas familiares, aún cuando se tomaran algunos elementos de este autor en relación a: transición a una empresa de propietario controlador; transición a una sociedad de hermanos, transición a una sociedad de primos.

### **2.3 Modelo evolutivo tridimensional**

El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersick describe el sistema de empresa familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier persona perteneciente a la sociedad familiar puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, que caen dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo.<sup>44</sup> Ver gráfica Modelo de tres círculos de la empresa familiar.

---

<sup>43</sup> Ibid Gersick, Kelin E. Pág. 205.

<sup>44</sup> Op. Cit. Gersick Pág. 7.

**Gráfica N° 2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar<sup>45</sup>**

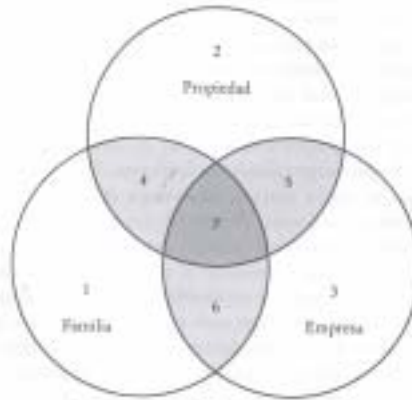


Figura 1-1 • Modelo de tres círculos de la empresa familiar

El modelo es muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares, “gracias a su elegancia teórica y aplicabilidad inmediata”<sup>46</sup> Sin embargo, las personas y las empresas nacen, crecen se desarrollan y finalmente desaparecen y bajo esta perspectiva, el modelo de tres círculos de la empresa no es suficiente para explicar la cambiante realidad. Para corregir esta situación, Gersick ha incorporado a los tres círculos la variable del tiempo, lo que ha resultado en un modelo evolutivo tridimensional. Para cada uno de los tres subsistemas - propiedad, familia y empresa – hay una dimensión evolutiva individual. Estos avances evolutivos influyen unos sobre otros, pero también son independientes.

<sup>45</sup> Gersick, Kelin E. Empresas familiares: generación a generación. México; Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill, c1997.

<sup>46</sup> Ibid Gersick Pág. 7.



Cada parte cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia. El modelo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa<sup>47</sup>

### **2.3.1 Dimensión evolutiva de la propiedad**

La primera dimensión describe el desarrollo de la propiedad con el tiempo. Según esta dimensión, las diversas formas de la propiedad familiar originan diferencias en todos los aspectos de la empresa familiar. La propiedad puede estar en manos de a) un individuo, b) un matrimonio, c) de dos socios sin nexos familiares, d) varios miembros familiares, e) accionistas públicos, fidecomisos y otras empresas. El desarrollo de la propiedad se da en tres etapas: a) compañías de propietario controlador, sociedades de hermanos y compañías de consorcio de primos.<sup>48</sup> Debe aclararse que en la vida real, la propiedad puede no seguir esta secuencia sino darse de manera combinada y en diferentes momentos.

### **2.3.2 Dimensión evolutiva de la familia**

Se refiere al desarrollo de la familia con el tiempo, en el desarrollo estructural e interpersonal de la familia: matrimonio, procreación, relaciones entre hermanos adultos, parientes políticos, patrones de comunicación y papeles familiares.

---

<sup>47</sup> Ibid. Gersick Pág. 17.

<sup>48</sup> Ibid. Gersick Pág. 20.

Gersick las dividió en cuatro etapas en relación a la edad de los miembros de cada generación activa en la compañía: a) la de familia joven de negocios -propietario-gerente- decidir no tener hijos. Esta etapa plantea crear un sueño para el futuro, probar varios estilos de vida, lograr la credibilidad, elegir una carrera, un papel familiar y ser independiente.<sup>49</sup> b) La de ingreso al negocio y diez años mayores que la etapa anterior, deben apoyar a los hijos para pasar de la niñez a la vida productiva, establecer los criterios de ingreso y trayectorias de carrera. c) Trabajo conjunto, lo cual implica resolver las complejas relaciones de padres, hermanos, parientes, políticos, primos e hijos de diversa edad. Esta es la etapa en que la comunicación familiar y procedimientos operativos claros resultan decisivos. Trabajar juntos es la meta. d) Transición. Compartir o ceder el liderazgo a las nuevas generaciones. Si la familia se prepara, logrará realizar sin problemas la cesión.<sup>50</sup>

### ***2.3.3 Dimensión evolutiva de la empresa***

Esta etapa describe el desarrollo del negocio con el tiempo. Se observa una gran variación de crecimiento, madurez de los productos, capitalización y endeudamiento, profesionalización de la gerencia, internacionalización, etc. Las etapas identificadas por Gersick son: a) arranque, fundación y primeros años de supervivencia. b) expansión/formalización, desde el momento que se establecen

---

<sup>49</sup> Ibid. Gersick Pág. 21.

<sup>50</sup> Ibid. Gersick Pág. 22.

en el mercado, con operaciones rutinarias, a la complejidad organizacional. c) madurez, y dado que la empresa está sujeta a las fuerzas competitivas el mercado, su rentabilidad es menor, pese a que sus actividades y sistemas son prácticamente automáticas.<sup>51</sup> En el desarrollo del capítulo IV, se indicara la etapa en que se encuentra Industria de Alimentos Don Jacobo.

Como todos los modelos, la aplicación de este tiene sus límites, porque se puede caer en el error de la excesiva clasificación, con el peligro de simplificación, porque las diversas etapas de una empresa son híbridas, pero el modelo bien aplicado, es una herramienta de predictibilidad que ayudan a entender la dinámica de las empresas familiares en el tiempo y no de manera estática.

- *Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar*<sup>52</sup>:

Para ubicar en que punto del desarrollo se encuentra los negocios familiares, se desarrolló un modelo con el objeto de crear una estructura predecible de la evolución de la empresa de familia con el tiempo en cada dimensión. “

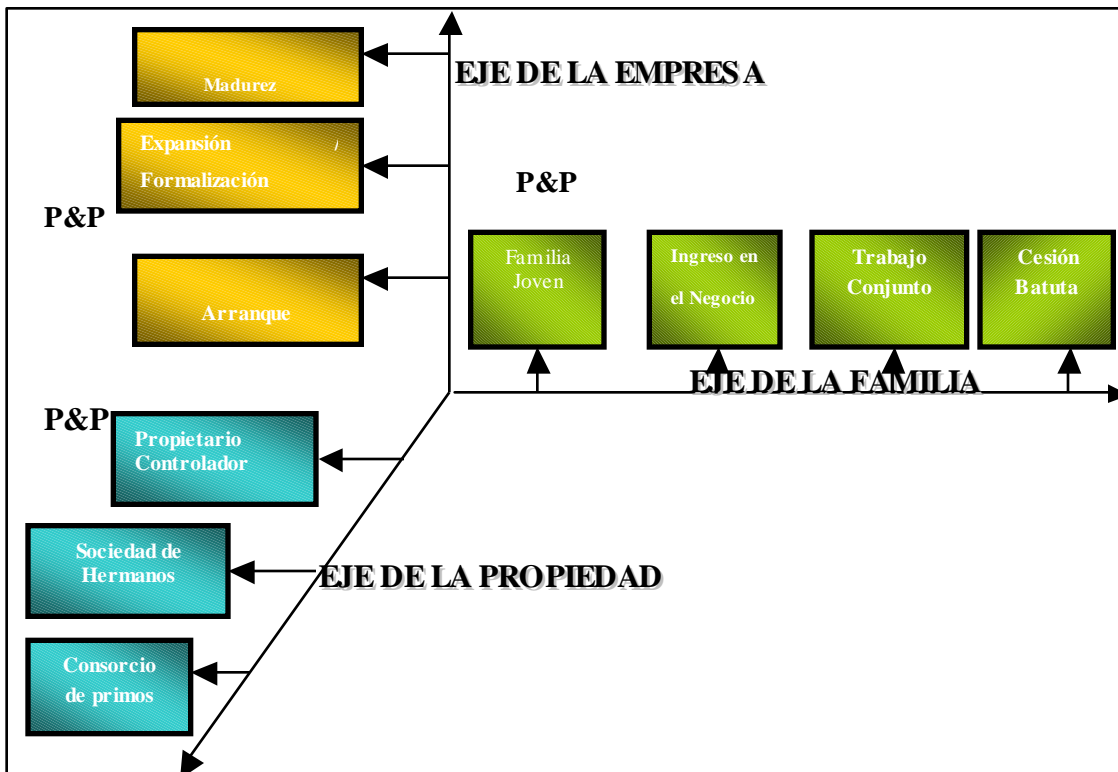
La Industria de Alimentos Don Jacobo se ubica, en el eje propiedad, en la etapa propietario controlador, en el eje de familia en la etapa familia joven negocios y en el eje de la empresa, en la etapa de expansión / formalización.

---

<sup>51</sup> Ibid. Gersick Pág. 25.

<sup>52</sup> Op. Cit. Gersick, Jhon A. Pág. 26.

Gráfica N° 3 Modelo Tridimensional<sup>53</sup>



Fuente del grafico: tomado de Bernal, L.A., Chaparro, C.A. & Rosales, P.A. Historia Grupo Empresarial Cimadevilla, 1951-2002. Bogotá, Universidad de los Andes, Trabajo de Grado MBA, 2005.

<sup>53</sup> Ibid. Gersick, Jhon A.. Pág. 26

**Tabla 1 Primera Generación funciones y tareas claves** <sup>54</sup>

<b>FUNCION FUNDAMENTAL</b> Crear la empresa, consolidar y transmitirla a la familia.
<b>Tareas Claves</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear suficiente actividad y negocio para la empresa</li><li>2. Construir un equipo directivo de confianza y delegar en él las responsabilidades operativas y de gestión.</li><li>3. Preparar su retiro con suficiente antelación.</li><li>4. Planificar una sucesión pactada con la familia e implicada con la continuidad de la empresa.</li></ol>

## **2.4 Distribución de roles**

Finalmente y una vez analizadas las etapas de la empresa familiar, es necesario tocar el tema de la distribución de roles en cada una de las etapas de crecimiento, como bien lo anota Davis:

“Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que ha creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Nogales, Fernando. La familia empresarial ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones, Ciedossat 2000, Pág.40.

<sup>55</sup> Davis, Peter. “Three Types of founders – and their dark sides”, Family Business, febrero de 1990. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 60.

## ***Fundadores***

Davis<sup>56</sup>., caracteriza a los fundadores por sus roles. a) propietarios, b) dirigentes y c) técnicos. Esta caracterización es importante ya que cada uno de ellos imprime su sello de personalidad a la empresa.

## ***Propietarios***

Los propietarios están identificados con la empresa; no confían en otros, ejercen o quieren ejercer dominio sobre la familia y empleados. Otra característica de los propietarios es que como resultado del dominio del fundador, sus empresas difícilmente se profesionalizan. Como consecuencia del dominio, los hijos se vuelven sumisos u optan por la rebeldía, lo cual generará conflicto.<sup>57</sup>

## ***Dirigentes***

Los dirigentes son partidarios del control, pero son capaces de formar un equipo y delegar. Se sienten a gusto en empresas familiares y por ello planean el compromiso de sus hijos. Tratan de generar un sentido de esfuerzo común, lealtad

---

<sup>56</sup> Op. Cit. Davis, Peter. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 61.

<sup>57</sup> Ibid. Davis, Peter. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 63.

y cordialidad, sin embargo no pierden el control y evitan el tema de la sucesión, lo cual con el tiempo genera conflicto.<sup>58</sup>

### ***Técnicos***

Construyen sus compañías sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. Poco sociables y aislados. Eluden la administración y la rutina y por ello incorporan personas externas a la familia a quienes les delegan las funciones administrativas. Si bien delegan, no transmiten sus conocimientos a sus hijos, por lo cual éstos terminan en puestos administrativos. Esto conlleva a que la empresa termine una vez muere el fundador.<sup>59</sup>

#### ***2.4.1 La empresa familiar en Colombia***

Finalmente, y para cerrar esta parte teórica sobre las empresas familiares, es necesario hacer un breve análisis sobre la situación de las empresas familiares en Colombia, con el ánimo de entender el entorno colombiano, el cual se basa en un informe de Supersociedades.

---

<sup>58</sup> Ibid. Davis, Peter. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 63.

<sup>59</sup> Ibid. Davis, Peter. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 65.

En Colombia, en términos legales, las empresas familiares se consagraban en el artículo 30 de la ley 58 de 1931<sup>60</sup> como “aquellas que se conformen con mayoría de miembros de una misma familia”<sup>61</sup>, posteriormente, el decreto reglamentario 2521 de 1950 en su artículo 283<sup>62</sup>, estableció como requisito adicional “que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, o de afinidad dentro del segundo grado”<sup>63</sup>. Finalmente, el decreto 410 de 1971 reguló las sociedades anónimas sin reglamentar las sociedades familiares<sup>64</sup>. Sin embargo, por analogía, el decreto reglamentario 187 de 1975, artículo 6, determina su carácter familiar por los requisitos de a) existencia de un control económico, financiero o administrativo y b) que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.<sup>65</sup>

El 85% de todas las empresas del mundo son de carácter familiar<sup>66</sup>, y pese a esta característica muy poco se menciona con relación a la importancia de este hecho en el futuro de este tipo de empresas familiares.

---

<sup>60</sup> Op. Cit. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 17.

<sup>61</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 17.

<sup>62</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 17.

<sup>63</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 17.

<sup>64</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 17.

<sup>65</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 18.

<sup>66</sup> Revista Dinero. Familia v.s. Negocios. Edición 80. Marzo 26 de 1999. Consultado: diciembre 5 de 2005. Disponible en internet:

<http://dinero.terra.com.co/dinero/ArticuloView.jsp?id=10817&&idEdicion=80&&fecha=1999-03-26>



En el análisis que hace la Superintendencia de Sociedades sobre las empresas familiares en Colombia, indica que en un estudio de 8.930<sup>67</sup>, el 68% corresponden a sociedades donde más del 50% del capital está en manos de una familia.

La distribución de las empresas familiares por domicilio está concentrada en cuatro ciudades: Bogotá con el 50%, Cali 12%. Medellín 10% y Barranquilla 5%. El restante 20% está distribuido en el resto del país.<sup>68</sup>

La distribución de las empresas familiares por sector económico se concentra en cuatro sectores: industria 25%, comercio 24%, actividades inmobiliarias 12%, inversiones 12% y un 27% pertenecen a diferentes sectores.<sup>69</sup>

Finalmente, según el tipo de sociedad, las empresas familiares se distribuyen así: limitada 52%, anónima 37%, sociedades en comandita simple 8% y otras 3%<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Bernal, Julio Nieto. *Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*. Bogotá: Planeta Colombia. 1997. Pág 99.

<sup>68</sup> Op. Cit. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 39.

<sup>69</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 40.

<sup>70</sup> Ibid. Superintendencia de Sociedades (Colombia). Pág. 42.

## **2.5 Planteamiento Estratégico**

Se entiende por Planeación Estratégica aquel esfuerzo gerencial a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que solo desarrollan trabajos rutinarios y consecutivos. Por lo tanto debería en el caso de empresas de familia, cubrir lo correspondiente a la gestión familiar frente a la empresa de familia.

“La década entre 1950 y 1960 fue un periodo de relativa estabilidad y crecimiento económico; por ello las firmas se concentraron mas en el desarrollo de modelos de presupuestación financiera que en modelos de estrategia. Los gerentes hicieron mas énfasis en la planeación que en la estrategia”<sup>71</sup>.

“Posteriormente, en el decenio de 1960 a 1970 los cambios en el entorno impulsan a las firmas a buscar esquemas que les permitieran aproximarse mejor al futuro, reduciendo la incertidumbre y buscando habilidades para anticipar el cambio y aprovechar oportunidades. Surgió entonces el uso de la estrategia como elemento de gestión en las organizaciones”.<sup>72</sup> “en los últimos 40 años, el concepto de estrategia en las organizaciones ha venido consolidándose a través de los

---

<sup>71</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y Pensamiento Estratégico. Bogotá : Universidad de los Andes, Fac. de Administración : Ediciones Uniandes : Ariel : Planeta, c2005. Pág. 16.

<sup>72</sup> Ibid. Sanabria Tirado, Raúl. Pág. 17.

marcos de análisis y referencia mas completos y complejos.”<sup>73</sup>

Darle una definición única y absoluta al concepto estrategia es complicado, ya que se encuentran innumerables definiciones, por consiguiente se indicaran las definiciones de algunos autores del área.

Michael Porter<sup>74</sup> indicó que: “La esencia de una estrategia está en desarrollar actividades diferentes a aquellas llevadas a cabo por sus rivales y que las compañías deben considerar su posición y su capacidad estratégica cuando las están desarrollando”. En un sentido general, la estrategia denota un programa general de acción y despliegue de acciones y también recursos para obtener objetivos trascendentales. Ansoff<sup>75</sup> afirma que: “Estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencial.”

La estrategia define el que, cuando, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa. La estrategia tiene una connotación estrictamente de futuro, pero parte del análisis histórico de la compañía, enfocado en las decisiones que definieron su presente, en ese momento del hoy se toman aquellas decisiones que garantizaran su permanencia y proyección, "La estrategia se concentra en el futuro basado en el

---

<sup>73</sup> Ibid. Sanabria Tirado, Raúl. Pág. 17.

<sup>74</sup> Porter, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December 1996. Pág. 64.

<sup>75</sup> Ansoff; H. I. El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. México, editorial Trillas, 1983.

pasado y presente. La exploración, estructuración y evaluación del conjunto de decisiones que conducen al logro de objetivos en un periodo de tiempo específico, constituyen la formulación estratégica de la organización.”<sup>76</sup>

Algunas organizaciones desarrollan su actividad de transformación de bienes o de prestación de servicios aferrándose al pasado, especialmente buscando conservar aquellas situaciones y factores que las han hecho exitosas. Su estrategia se concentra en defender las posiciones que han logrado y en crear barreras de entrada. Otras organizaciones por el contrario, viven más pensando en el futuro, su estrategia se concentra en diferenciarse de sus competidores agregando valor al producto. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantener en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

La estrategia permite:<sup>77</sup>

- Definir un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrado.
- Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Seleccionar los negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas

---

<sup>76</sup> Ibid. Sanabria T. Raúl. Pág. 37.

<sup>77</sup> Mejía, A.X, Rey, O. M. Desarrollo de un proceso de planeación estratégica en el Cecam. Tesis Maestría, no publicada. Universidad Autónoma de Bucaramanga e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Bucaramanga, Colombia. Pág. 29.

y oportunidades en el medio ambiente de la organización, y las fortalezas y debilidades de esta.

- Abarcar todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios y funcional).
- Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen hacer a sus grupos asociados.

Finalmente, Porter<sup>78</sup> advierte que una compañía puede seleccionar una estrategia corporativa:

- ◆ Identificando las relaciones entre las unidades de negocios ya existentes
- ◆ Seleccionando los negocios que serán la base de la estrategia corporativa.
- ◆ Creando mecanismos organizacionales horizontales para facilitar la relación entre los negocios y el marco legal de la futura diversificación.
- ◆ Buscando la oportunidad de diversificación que permitan compartir actividades.
- ◆ Buscando la diversificación a través de la transformación de habilidades si las oportunidades de compartir actividades son limitadas.
- ◆ Buscando una estrategia de reestructuración si no hay muchas posibilidades de forjar buenas relaciones corporativas o de compartir habilidades.

La estrategia implica entonces decisiones que comprometen los recursos actuales, y determinan el futuro de la organización. El reto de desarrollar o restablecer una

---

<sup>78</sup> Porter, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December 1996. Pág.69.

estrategia organizacional muchas veces depende en buena parte de su líder. El líder debe proveer la disciplina para decidir cuales cambios en la industria y a cuales necesidades de los consumidores deben responder la compañía, esto implica transacciones, uso de poder y también significa sacrificios, renunciaciones y cambios organizacionales.

### ***2.5.1 Perspectiva de la Planeación***

Hoy en día, una organización no solo habla de estrategia como su forma de supervivencia. Las organizaciones han logrado entrar en complejos procesos de administración y de gestión para lograr esas ventajas frente a su competencia. Ello es llamado proceso de planeación.

Toda organización hace al menos alguna planeación informal y sin intención de hacerla. Serna plantea que:<sup>79</sup> “La planeación es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de su fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas”. La anterior definición de planeación representa solo una de las muchas definiciones existentes de lo que significa el proceso de planeación.

---

<sup>79</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión-Teoría y Metodología, editorial 3R, 1997. Pág. 36.

La dedicación de planear es muy poca, y esto hace que el plan resulten incompleto sin un sistema para seguirlo. La planeación informal no tiene una implementación consciente mientras que la planeación formal tiene un proceso disciplinado y exigente. Si nosotros tenemos autoridad y responsabilidad en una institución, observando nos daremos cuenta cómo el presente envuelven el futuro y como cosas que nosotros deseábamos ver que suceden, llegan a ser parte de aquel futuro.

La planeación comienza con la asunción de que hay un futuro y que quizás este pueda ser diferente del presente. Pero solo con algunas realizaciones, nosotros podemos hacer cambios para ese futuro y esto solamente se realizará al tomar acción a este presente que se vive.

La planeación es parte del proceso administrativo y es crucial para lograr el éxito en cualquier organización. Esto es una realidad para todas las organizaciones tanto privadas como públicas; con ánimo o sin ánimo de lucro. Algunas variables internas (financiera, operacional, recursos humanos etc.) y externas (política, social, económica, etc.) han forzado cambios mayores en el desarrollo del proceso de la planeación. Tampoco será suficiente con llevar planes en las operaciones internas, hay que adaptarse a cada cambio de las fuerzas ambientales.

En este proceso se define algunos elementos utilizados en ella, haciendo referencia a múltiples elementos encontrados dentro del proceso de planeación.

Entre ellos están: la misión, la visión, los valores, las metas y objetivos y los planes de acción, esta última es importante, ya que son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Generalmente los planes de acción atacan estrategias básicas, las cuales se derivan de los objetivos organizacionales.

Es importante igualmente mencionar, que los planes de acción no solo son tareas estáticas, esto quiere decir, que de ser necesario, se deben hacer ajustes acordes con el proceso dentro de un horizonte de tiempo definido, de tal forma que sea evaluable la acción y se obtenga los objetivos en los plazos pactados. En conclusión, el éxito de un plan de acción radica simplemente en llevar los objetivos a la práctica, que no solo queden en papel. Las organizaciones se han pasado a la Planeación estratégica para llevar a cabo su mayor énfasis en estrechar a la organización con su propósito constante entre estas, las demandas del medio externo y su cultura interna.

Actualmente la formulación de la estrategia y su implementación son esenciales para un efectivo desarrollo de cualquier organización. Además de un gran número de decisiones llevadas a cabo por una organización o individualmente por un administrador, hay un sinnúmero de efectos críticos que pueden impactar significativamente el futuro de la organización y sus líderes. En algunos casos la falta de tomar una decisión necesaria puede impactar definitivamente a la organización. Estas estrategias y decisiones requieren de una cuidadosa



identificación y consideración. Para efectos de análisis Industria de Alimentos Don Jacobo es a la familia Alvarez Herrera a quien corresponde la toma de decisiones acertadas en cuanto a si misma como familia propietario de una empresa y las que corresponde al desarrollo de la organización. El uso de la matriz DOFA definida por la escuela de diseño (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) podría ser útil a la familia para evaluarse en su papel empresarial.

Este es el rol de la Planeación Estratégica que aplicaremos en el capítulo 2 y 3 de este trabajo para definir los recursos, lógicamente promoviendo al desarrollo del potencial de la empresa Industrias de Alimentos Don Jacobo; donde la estrategia tiene una connotación de futuro, pero parte del análisis histórico de la compañía, enfocado en las decisiones que definieron su presente, hoy se toman aquellas decisiones que garantizaran su permanencia y proyección.

## **2.6 Elementos para la gobernabilidad de las empresas familiares**

El empresario emprendedor pretende la continuidad de su empresa familiar hecha a base de esfuerzo y sacrificio, debe entender que la planificación es un factor determinante para cumplir con ese deseo; para ello debe tomar decisiones estratégicas alrededor del tema como gobernar la empresa de familia e implementar los elementos que la gestión moderna de empresas de familia le ofrece para ello como son:

**Protocolo de familia:**

“Instrumento útil para la planificación del futuro de la empresa, siendo el documento escrito que recoge entre otros los pactos y acuerdos que regulan la entrada de aquellos familiares que desean trabajar en la empresa familiar”<sup>39</sup>

**Concejo de familia:**

“El consejo de familia juega un papel muy importante en la solución de conflictos familiares sobre temas como por ejemplo la política de empleo, desempeño, remuneración, despido y retiro de miembros de la familia que participan en la empresa.”<sup>80</sup>

**Planificación de la continuidad:**

“La sucesión tiene que ver fundamentalmente con la gestión del futuro. Un programa sucesorio exitoso, solo lo será en la medida que se imagine ese futuro con realismo y en base al mismo se planifiquen convenientemente las acciones que lo harán realidad. En otras palabras, toda empresa familiar consolidada y deseada por la familia en algún momento se plantea su continuidad como el inevitable al que debe de hacer frente.”<sup>81</sup>

---

<sup>39</sup> [www.espaciopy me.com/.../BaseDocumental.nsf/6b075fff103d9b49c1256baa004d9f0c/\\$file/sucesion\\_en\\_la\\_empresa.pdf](http://www.espaciopy me.com/.../BaseDocumental.nsf/6b075fff103d9b49c1256baa004d9f0c/$file/sucesion_en_la_empresa.pdf)

<sup>80</sup> Urrea Arbelaez, Joaquín. Gobernabilidad de la empresa de familia. Revista Universidad EAFITNº 129. Pág.

<sup>81</sup> Nogales Lozano Fernando, La familia Empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorio. Problemas y soluciones. Editorial Cie, España. 2004. Pág.15.

La teoría la cual fundamentaremos el caso de Industria de Alimentos Don Jacobo. Comprende como lo hemos visto desde el concepto mismo de empresario para entender el rol y la personalidad de los fundadores. Los conceptos básicos sobre historia empresarial que justifican el contar un caso exitoso de emprendimiento colombiano. La comparación exhaustiva entre el modelo seleccionado y la historia empresarial contada por sus protagonistas, nos determinaran el transcurrir organizacional y el momento histórico actual y los retos a los que se ve esta compañía.

Hecho este análisis se ve la importancia de que la familia tenga claro los conceptos de pensamiento estratégico para poder afrontar el futuro buscando su supervivencia y objetivo primordial de toda empresa familiar asegurar la continuidad generacional.

Es así como partiendo de los conceptos teóricos básicos involucrados en el tema pasando por la aplicación de un modelo, y enmarcándolo en un contexto estratégico tanto para la compañía como para la familia Alvarez Herrera pretendemos cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo.

### 3. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON JACOBO.

#### MODELO CHURCHILL<sup>82</sup>

##### 3.1 Reseña

Industria de Alimentos Don Jacobo, es una empresa de primera generación fundada en 1986, en Bucaramanga, por Jacobo Álvarez y Martha Herrera, quienes son socios mayoritarios (85%) y esposos.

Comercialmente conocida como “Postres y Ponqués Don Jacobo”, es una cadena líder en repostería dulce en Colombia, con presencia en 20 ciudades, con más de 50 reposterías propias y con presencia en el exterior desde hace cinco años en San José de Costa Rica y en Ciudad de Panamá, Panamá. En el año 2004 Postres y Ponqués tuvo unas ventas a nivel nacional e internacional de \$11.000 millones y sus competidores directos en el negocio de la repostería dulce como son Dyal S.A, le sigue con “\$10.188 millones (cubre los mercados de Medellín y Bogota) con un porcentaje no determinado de productos de panadería y Nicolucas S.A (en el mercado de Bogota) exclusivamente con repostería dulce y unas ventas de \$7.061 millones”<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Entrevista realizada a los fundadores de Industria de Alimentos Don Jacobo, fundadores Martha Azucena Herrera Pimiento y Jacobo Alvarez Lastra, en la ciudad de Barranquilla, Agosto 25 de 2005.

<sup>83</sup> Confecamaras. 2004.

Se presentan para la familia Alvarez Herrera dos situaciones nuevas, primero la participación como socio de su hijo mayor de edad (cumplida en diciembre de 2005). Y de otra parte la definición de una carrera profesional por parte de su primogénito, que lo involucre o no en un proyecto de desempeño profesional dentro de la organización creada por sus padres, situación que obviamente se repetirá en el mediano plazo con la hija menor.

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

### **3.2 Etapas de crecimiento.**

El proceso de planeación estratégica acorde con los teóricos de la administración del siglo XX, es un proceso conciente que desarrollan las organizaciones para llegar al logro de sus objetivos primordiales. “la estrategia se concentra en el

futuro basado en el pasado y el presente”<sup>84</sup>. Pero en el caso de muchas Pymes exitosas las decisiones cruciales asociadas al éxito no han sido tan concientes y el pasado es a su vez el mismo presente; con la distancia del tiempo podemos analizar esos momentos históricos en los cuales los emprendedores hacen de sus proyectos auténticas empresas. Para el caso de Industrias Don Jacobo han pasado ya 19 años desde su creación y se cuenta con suficientes elementos de análisis para descubrir esos factores claves y además darle coherencia a una serie de decisiones que la han convertido, en la primera cadena de repostería dulce del país.

Podemos afirmar que cada una de las decisiones tomadas a lo largo de su existencia por sus fundadores han sido totalmente estratégicas como lo podremos ver después de esta reseña; desde el mismo hecho de su creación en el año de 1986, que obedeció al deseo de proyectar un negocio de familia llamado la Casa del Ponqué de propiedad de los padres de Jacobo Alvarez. Microempresa que con gran emprendimiento, de su mamá Fanny, se había desarrollado por más de diez años y cuyo producido sirvió para costear las carreras universitarias de sus hijos y mejorar la calidad de vida y su nivel de familia de clase media de la ciudad de Bucaramanga.

En el año 1980 Jacobo Álvarez fundador de “Postres y Ponqués”, ya había dado muestras de su emprendimiento creando una pequeña repostería muy cerca de la

---

<sup>84</sup> Op. Cit. Sanabria Tirado Raúl. Pág. 37.

de sus padres, con la estrategia de complementar el portafolio de lo ofrecido por ellos que realmente era muy limitado pero de gran éxito; esta experiencia microempresaria fue un aprendizaje muy importante. Estuvo acompañada de una visión empresarial de un negocio que parecía informal que luego se registró en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y al abrir una cuenta bancaria en el Banco Andino para su manejo de caja y tesorería; este micro-proyecto se mantuvo durante casi 4 años, cuando Jacobo Álvarez decidió cerrarlo en 1984 para darle mas importancia a sus estudios de abogado.

Por tanto el nuevo proyecto era la continuación de lo ya experimentado y hecho por sus padres. Jacobo con una visión más amplia y empresarial encontró que el portafolio de productos ofrecido por su familia era bueno y gozaba de prestigio pero no era variado y el cubrimiento estaba dado para un sector limitado de la ciudad de Bucaramanga. Además, no existía por parte de sus padres un deseo de expansión o crecimiento mayor al ya obtenido, más bien se percibía un deseo de ir haciendo mas liviana la carga empresarial. Con su experiencia y visión asumió que podía emprender proyectos más ambiciosos.

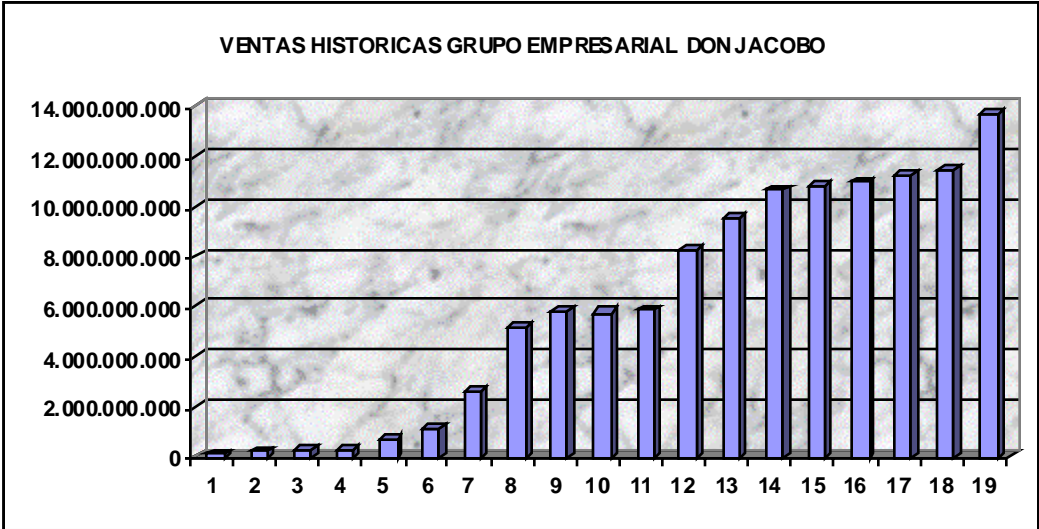
A continuación, utilizando el modelo de Churchill y Lewis<sup>85</sup> describiremos la evolución de la empresa Industria de Alimentos Don Jacobo de manera que confrontaremos el modelo frente a la realidad histórica, para lo cual describiremos

---

<sup>85</sup> Churchill, Neil y Lewis, Virginia. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Tomado de: Programa Exedu - Facultad de Administración.

cada etapa de evolución para finalizar con el análisis de los factores que caracterizan y determinan cada etapa. El factor mas notorio de crecimiento de esta compañía, son la ventas crecientes de manera vertiginosa a lo largo de sus 19 años de existencia como se aprecia en la grafica N° 4, que parte de unas ventas de \$132,4 millones de pesos en el año 1987 a una cifra de \$13.670,8 millones de pesos (cifras en términos reales deflactados al año 2005).

**Gráfica N° 4 Ventas en pesos de “Industria Don Jacobo”**



*Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués*

**3.2.1 Etapa I: Existencia (1986-1991)**

Tomada la decisión de casarse con Martha Azucena Herrera en abril de 1986, compañera de carrera, en diciembre del mismo año, fundó Jacobo Alvarez, a la empresa “Postres y Ponqués” en la ciudad de Bucaramanga, con un monto no



mayor a 500 mil pesos de la época, recibidos como regalos de bodas. Toman la decisión firme de reiniciar el negocio una vez terminara Jacobo su postgrado en Criminología adelantado en ese momento en La Universidad Externado de Colombia. Él mismo se toma una licencia amplia de su trabajo como funcionario publico de La Contraloría General de La Republica (cargo al cual no regresaría) y se coloca como meta regresar a Bucaramanga en ese diciembre y abrir su negocio bajo unas premisas básicas.

Se llamaría de una manera genérica, al igual que su primer proyecto llamado “Postres”, salvo que ahora le añadiría Postres & Ponqués; estaría ubicado en el sector de cabecera del llano de la ciudad de Bucaramanga (zona de gran desarrollo comercial y habitacional de estrato medio y alto de la ciudad); con un portafolio más amplio y un montaje sencillo pero de cara al publico que podría observar el área de producción y le permitía trabajar junto a su esposa.

Todo se concretó en un montaje en dos pequeños locales comerciales que fueron comunicados, ubicados en la carrera 33 del barrio El Prado en el punto de inicio del área comercial prevista. Se colocó sobre la fachada un aviso en acrílico del ancho total de esta en llamativos colores verdes y rojos con una frase adicional: **“Con La Calidad de La Casa del Ponqué”**, previamente autorizado por sus padres y con el objetivo de tener como un plus la tradición y reconocimiento en el mercado de los productos que se vendían en su casa paterna del barrio San

Francisco y hasta el cual iban las personas de todas partes de la ciudad de Bucaramanga.

El 1986, el negocio de la repostería tenía un líder local “Ponqué Nevada” que se encontraba ubicado en el centro de la ciudad, en donde todavía para esa época se desarrollaba el gran comercio y existían otros como “La Casa del Ponqué” y algunos otros negocios de garaje y de señoras que desde sus casas aportaban alguna variedad en sabor y presentación. La diferenciación del nuevo participante del mercado podría estar en la decisión firme, sostenida hasta hoy, de solo ofrecer a sus clientes lo que anunciaba su nombre comercial: Postres & Ponqués, y una clara estrategia de orientación al cliente con un excelente servicio, que se convertía en la premisa y el deseo de hacer las cosas bien a gusto y plena satisfacción de los clientes, para que se sintieran muy bien y regresaran a comprar una y otra vez lo que posteriormente se ha identificado como **“customer orientation”**.

Era entonces una estrategia encaminada a un mercado masivo pero logrado a partir de un servicio personalizado a cada cliente en su compra y en especial para aquellos encargos en las tradicionales celebraciones, en donde un Ponqué es el centro de la reunión. Podemos aseverar entonces que a pesar de no ser una estrategia totalmente novedosa, sí reunía elementos que la hacían una realidad y una ventaja competitiva, que se convirtió en parte de la cultura empresarial y a través del tiempo en un factor clave de éxito.

Con el conocimiento empírico de pastelería recibido en su casa materna Jacobo Alvarez y con el gran sentido del orden y la organización de Martha Herrera se iniciaba una de las empresas de mayor desarrollo y proyección en la ciudad Bucaramanga durante las últimas dos décadas. La claridad en el negocio, manifiesta en la simplicidad de su montaje; lo plano de la estructura inicial, propia de este tipo de fami-empresas y la dedicación de casi más de 16 horas al día (Desde el primer día se trabajó en un horario impensable para una pastelería de 8 a.m. a 8 p.m. en jornada continua algo no propio de estos negocios). El crecimiento en ventas fue inusitado y de una nómina inicial de 3 personas que incluía a los esposos Alvarez en 6 meses se duplicó con necesidad de apoyo adicional en épocas de alta temporada como día de la madre, del padre, de primeras comuniones, matrimonios, navidad y después de un tiempo todos los fines de semana ante la gran avalancha de pedidos especiales. Hoy en día toda una generación de Bumanguenses han celebrado su bautizo, cumpleaños, primeras comuniones, bodas con un producto de esta empresa, por ello el gran posicionamiento de esta marca en su ciudad natal.

Los niveles de crecimiento de los cinco primeros años (1987-1992) por la misma dinámica del éxito fueron abrumadores. La familia Álvarez Herrera que para el segundo año ya contaba con su primogénito, garantizó desde el primer día de apertura de su negocio unos ingresos que le permitieron pagar la cuota de su apartamento en un conjunto de clase media baja de la ciudad, la cuota de un

Renault 4 de segunda y un nivel de vida estándar pero dedicado en un 100% a su proyecto empresarial.

La austeridad y el bajo perfil han sido la constante de vida en esta familia, no obstante lo obtenido de su trabajo les ha permitido tener grandes satisfacciones como el primer viaje al extranjero (Algunos países de Europa, Egipto, Israel, Turquía, Grecia), realizado a los 3 años de fundada su empresa y del cual se sienten orgullosos de haber sido pagado de estricto contado. Esta anécdota habla de lo generado por la compañía en sus primeros años y deja constancia del perfil de sus fundadores el cual se reflejaría cada día mas en la compañía creando una cultura propia muy cercana a la familia acompañada de grandes satisfacciones y algunas frustraciones.

Acorde con la teoría de Churchill y Lewis, hasta aquí cercano al primer quinquenio podemos ver claramente retratada la etapa que ellos denominan de “**existencia**”, en donde la compañía recién creada demanda de sus dueños todos los esfuerzo físicos, financieros y de tiempo que estén a su alcance. A continuación se concluye sobre dicha etapa:

### **3.2.1.1 Características de la Etapa I- Existencia:**

#### **3.2.1.1.1 Mercado**

El proyecto logró gran aceptación por parte del consumidor que reconoce la oferta de un nuevo producto, y la eficiencia de respuesta frente a la demanda. Este factor se convierte en determinante para visualizar un futuro promisorio a la Microempresa. “En esta etapa el mayor problema de los negocios es obtener clientes y entrega el producto o el servicio contratado.”<sup>86</sup>

#### **3.2.1.1.2 Financiero**

Los recursos financieros se limitan a los ingresos por concepto de ventas y pequeños prestamos provenientes de parientes de la pareja fundadora. “¿Tenemos suficiente dinero para cubrir las considerables demandas de efectivo de esta fase del comienzo?”<sup>87</sup>. El buen nivel de ventas y la posibilidad de contar con recursos económicos a bajo costo, responde a la pregunta.

#### **3.2.1.1.3 Factores gerenciales**

**El estilo gerencial:** La dirección esta en cabeza de Jacobo Alvarez, quien maneja de manera directa todo los asuntos propios del negocio, con el apoyo de su

---

<sup>86</sup> Op. Cit. Churchill, Neil y Lewis, Virginia. Pág. 8.

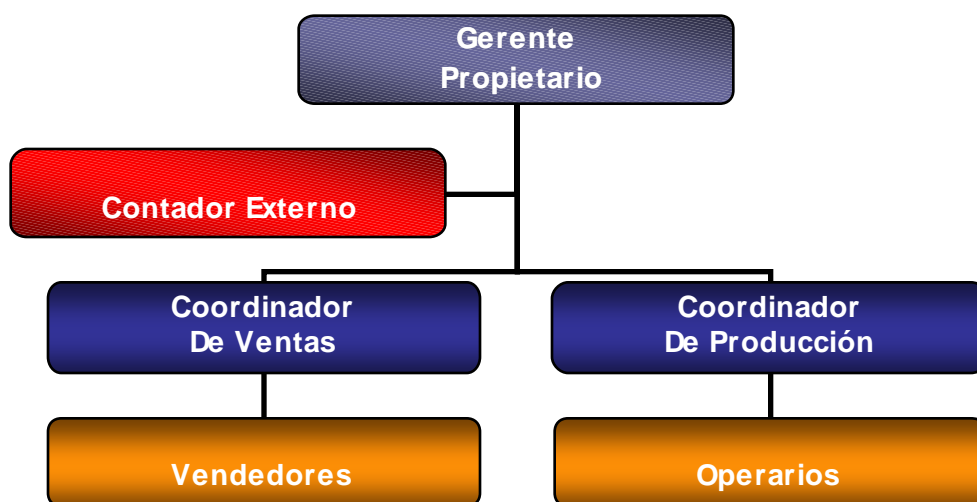
<sup>87</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 9.

esposa. No existe delegación e incluso buena parte de la labor operativa es desarrollada por el mismo fundador, quien conoce la parte técnica del negocio. “El dueño “es” el negocio, realiza todas la tareas importantes y es mayor proveedor de energía, dirección, y con amigos y familiares- de capital.”<sup>88</sup>

**La estructura organizacional:** Existe un solo jefe, dos operarios en área de producción y la atención del área de ventas se encomienda a la co-fundadora y una vendedora. “La organización es simple - el dueño hace de todo y supervisa directamente a los subordinados quienes pueden estar a un nivel de competencia mínima.”<sup>89</sup> A continuación se muestra la grafica No. 5 con el organigrama al final de la etapa I, donde se cuenta con 25 empleados directos.

### Gráfica Nº 5 *Organigrama Postres y Ponqués*

*Etapa I ( 1986- 1991).*



<sup>88</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 8.

<sup>89</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pag. 8.

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

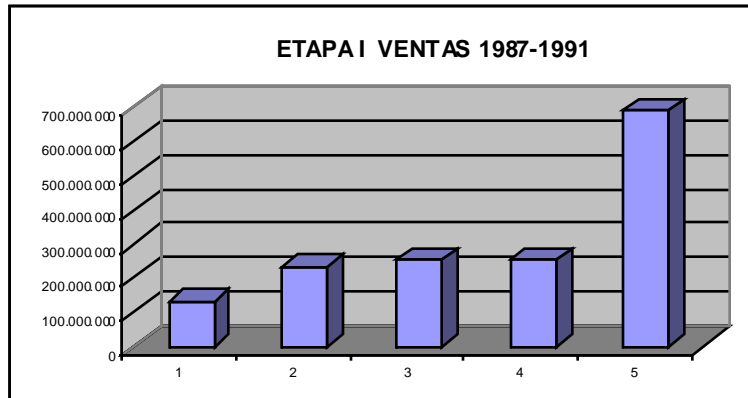
La parte contable si se estructuró desde el primer día de manera formal mediante la contratación de un contador externo para registros contables exigidos por ley, en el año 1990 se adquiere el primer computador de marca IBM dónde se registró la contabilidad en hojas de cálculo.

**Metas y estrategias:** La principal meta es darse a conocer y buscar aumento de la clientela, lo que se hace a través de un portafolio de productos más amplios que los de la competencia y la personalización de los productos, para celebraciones específicas como bodas, bautizos, primeras comuniones, cumpleaños; “la estrategia de la compañía es simple, permanecer viva”<sup>90</sup>. La creatividad y la innovación se convierten en elementos importantes para lograr este objetivo estratégico. Se puede concluir que de esta etapa se aprendió a crear nuevos productos para ofrecer a la clientela lo cual sirvió de gran impulso para su crecimiento en ventas (Ver grafico 6).

---

<sup>90</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 8.

**Gráfica N° 6 Ventas en pesos de “Industria Don Jacobo”, periodo 1987 a 1991.**



*Fuente: Departamento Contabilidad Postres y Ponqués*

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

### **3.2.2 Etapa II: Supervivencia (1992-1995)**

Además de los factores que tienen en cuenta los autores Churchill & Lewis, en particular en el caso de Postres & Ponqués, esta etapa estuvo rodeada de grandes acontecimientos que trastornaron al país y a su economía. En concreto la limitada generación de electricidad que cambió los hábitos y formas de trabajo de todos los Colombianos quienes llegaban más temprano a sus casas por los cortes de energía y compartían fechas especiales con su familia.

A mejores resultados en ventas, entonces surgía más trabajo y más deseos de liderazgo empresarial de Jacobo Álvarez quien descubrió pronto sus capacidades



de líder gremial y se vinculó por los siguiente 10 años (1988-1998) a Acopi (Asociación Colombiana de Pequeños y medianos Empresarios), llegando a ejercer altos cargos en sus cuerpos directivos nacionales. Este contacto con el gremio le permitió tener a mano toda la opción que en el momento existían desde el nivel estatal, financiero y de apoyo a la pequeña empresa.

En 1993, con creatividad e invitando a familiares a participar como socios en la compra de un inmueble, la empresa logró su estrategia de ubicación de un punto de venta precisamente al frente del supermercado más grande de la ciudad. En dicho sitio convergen todos los compradores de un mercado masivo, por lo cual en este punto de venta deciden instalar una planta de producción. Estas permitían convertir su negocio en una pequeña empresa industrial y consolidar su estrategia de convertir a Postres y Ponqués en oferente de productos de consumo masivo como estrategia de crecimiento. Se continuaba con el cuidado de no perder los clientes existente al ubicar su nuevo punto de venta a solo una cuadra de su sitio original, con las mismas características del local original, lo que permitía a los clientes observar el proceso final de decoración de los ponqués, elemento aun hoy subsistente en todos los 50 locales comerciales de la cadena.

Resuelto el tema de infraestructura física, tanto para la producción y para su venta, en el mismo año de 1993, la solución del tema financiero requiere de nuevas habilidades de parte de sus dueños. La empresa no recurre exclusivamente a sus propios recursos o prestamos eventuales de los padres de

los fundadores. Afronta su primera gran obligación financiera, la cual no fue fácil de gestionar, pero que ante la claridad del proyecto encontró eco en la Corporación Financiera Santander que finalmente dio el apoyo suficiente para ejecutarlo (los padres pasaron de ser una fuente de financiamiento a ser codeudores en los créditos); no se equivocó este gerente cuando hoy la Industria de alimentos Don Jacobo cuenta un excelente manejo crediticio que le permite gozar de una moralidad financiera impecable.

Desde sus inicios y durante esta segunda etapa, se fue constituyendo un nomina de personal que tenía varias características peculiares, la primera era que se contrataban sin ninguna experiencia, pues por política se determinó que el personal se formaría dentro de la empresa y no se reclutaría con experiencia del gremio de panadería; y la segunda que la mayoría eran familiares entre sí. Igualmente se determinó que ya era hora de crecer en el mercado de Bucaramanga y que el sector sur de la ciudad en expansión habitacional y comercial podría ser un gran potencial para la empresa. Surge entonces en el sector de Lagos la primera sucursal de la hoy cadena de repostería “Postres & Ponqués”.

Paralelo a estas decisiones estratégicas y operativas de 1.993, y con el apoyo y promoción de Acopi, Jacobo Alvarez finaliza en este año un diplomado iniciado 1992 en Gestión de Pequeñas Empresas en la Universidad Industrial de Santander. Esta formación que determinaría los lineamientos de dirección de su

organización con la introducción de esquemas de gestión para la búsqueda de resultados positivos y oportunidades de mejora para un futuro.

La orientación estaba basada en los postulados en boga de la calidad total, el mejoramiento continuo y la productividad. Todo esto fue tratado de llevar a la empresa sin consideraciones de tamaño o de capacidades financieras, lo que arrojó una inversión desmedida en el factor humano, en el cual se volcaron las expectativas de la empresa sin lograr la respuesta de compromiso y aseguramiento en la calidad que se esperaba. Esto conllevó a la empresa a una crisis en el último trimestre de 1992, al interior de la empresa y a los 6 años de fundado el negocio, Jacobo Alvarez se sintió frustrado por la deslealtad de algunos gerentes y el pago con acciones a los empleados de manejo y confianza y se alejó por un par de meses de la dirección de la empresa, dejando a cargo a la contadora de la empresa, quien ya estaba vinculada de tiempo completo a la compañía. En octubre de 1992, aprovechó para conocer en la Feria Anuga en Alemania (la feria de alimentos más grande del mundo) el mundo de los alimentos y en especial de la repostería industrial.

No obstante los resultados de la empresa en 1994, seguían siendo positivos al duplicarse las ventas con respecto al año anterior y los nuevos cambios poco a poco se fueron capitalizando hasta convertirlos en grandes fortalezas. Pero fue con el tiempo que se logró la asimilación de nuevos conceptos de gestión de producción con el apoyo de consultores externos en el área de calidad total, de

proceso de producción de alimentos, técnicas de pastelería, gestión de empresas, servicio al cliente, gestión humana y muchas otras provenientes del SENA. Ejemplo de esto fue la labor del señor Gerard Wilbrink asesor internacional proveniente de una organización Canadiense contactada a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el aporte del experto consistió en transmitir conocimiento en área de producción entregándole a la empresa formación técnica para elaboración industrial de productos de pastelería. A los 9 años de fundada ósea en 1995 la empresa recibió el reconocimiento de su gremio como empresa del año. Posteriormente en el año siguiente a sus 10 años recibiría el premio **“Carlos Lleras Restrepo”**, otorgado por el I.F.I y el Ministerio de Desarrollo a la Cultura Organizacional mas participativa en la categoría de Pequeña Empresa en el año de 1996.

Para el cierre de esta segunda etapa de supervivencia, que coincide con los 10 años de existencia, el negocio había crecido en Bucaramanga con otro punto más de ventas y se iniciaba la expansión a nivel nacional. En el año 1993 Se escogió la ciudad de Cúcuta por su cercanía a Bucaramanga, y como estudio de mercado se hizo una visita a la ciudad de manera previa para determinar la competencia existente, el gusto del cucuteño, y un sector de clase media alta y alta en el cual ubicar un nuevo punto, además de que fuese una vía transitada y con potencial comercial (política que aun se conserva para la ubicación de locales en nuevos mercados). En Diciembre del mismo año ante el éxito en Cúcuta, tomando como oportunidad el contar con familiares en la Ciudad de Cali, se planteó la posibilidad

de crear una sociedad para el manejo de este mercado lo que constituyó el inicio de una estrategia de crecimiento a nivel nacional y llevo a la empresa a la estructura actual (2006) de las siguientes 7 sociedades cada una para un mercado específico. Don Jacobo Ltda. (1986) en Bucaramanga que tenia la calidad de casa matriz; Don Jacobo de Colombia Ltda. (1993), ha cargo de los mercados de Cúcuta, Cali e Ibagué; Don Jacobo del Caribe Ltda. (1997) en Barranquilla, Don Jacobo de Antioquia Ltda. (1998) para el mercado de Medellín y el Eje Cafetero; Don Jacobo de los Andes (1999) para el mercado de Bogota; Don Jacobo Centroamérica S.A (2000) para el mercado de San José de Costa Rica; Don Jacobo S.A (2001) para el mercado de Ciudad de Panamá. ).

Los nuevos socios familiares adicionales a los fundadores y que se habían ido incorporando a lo largo de la apertura de nuevos puntos para fortalecer con recursos financieros las nuevas inversiones, en el año 1994 se retiraron ante la generación de conflictos por el control de operación de Cali y deseo de participar como empleados, condición que no estaba prevista en los presupuestos sobre los cuales se había establecido la nueva sociedad; recibiendo una excelente retribución por su inversión inicial. Dentro de estas decisiones, debe destacarse una situación que produjo una gran crisis dentro de la organización al terminar la relación con una familiar allegada, quien se había convertido en la mano derecha de los fundadores y que al ser parte de este grupo de socios, termina de manera abrupta y lamentable. El costo económico fue muy alto al tener que reconocer a estos inversionistas valores muy superiores a los aportados a la sociedad y por

tanto creando unos desajustes en las finanzas de la empresa, que afortunadamente fueron cubiertos con los buenos resultados de la operación abierta en Cali en 1993.

### **3.2.2.1 Características de la Etapa II Supervivencia:**

#### **3.2.2.1.1 Mercado**

La estrategia de crecimiento abarca el sector sur de la ciudad de Bucaramanga, apuntando a una mayor cobertura del mercado. Se inicia la proyección de la cadena nacional con la apertura de nuevos puntos en los mercados de Cúcuta y Cali. La gran aceptación de los consumidores estimula el pensar en nuevos mercados. “Al alcanzar esta etapa, el negocio ha demostrado que es una empresa de negocios maniobrable. Tiene bastantes clientes y los satisface suficientemente bien con sus productos y servicios para poder mantenerlos.”<sup>91</sup>

#### **3.2.2.1.2 Financiero**

La empresa inicia su record crediticio adquiriendo los primeros préstamos, pero ante el temor de no contar con los suficientes recursos acude a la vinculación de socios, invitando a parientes a apoyar los proyectos de expansión. El retorno esperado por los socios fundadores no va mas allá de suplir un nivel de vida estándar, se crean expectativas de los buenos resultados de crecimientos. En la

---

<sup>91</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 10.

grafica N° 5, se observa las ventas de esta etapa, que responde a la afirmación anterior, mostrando un flujo de efectivo muy solvente. Recalcando que las ventas de esta compañía, durante toda su historia ha sido de estricto contado.

### **3.2.2.1.3 Factores gerenciales**

**El estilo gerencial:** La gestión sigue en cabeza de su fundador, se asignan funciones mas especificas a la co-fundadora y esposa, siempre orientada al área de ventas y se da en esta etapa, un primer intento de delegación de la dirección principal, que duro solo un par de meses. Según el modelo Churchill & Lewis esta etapa se denomina “supervisión supervisada”<sup>92</sup>, donde las ordenes son impartidas por el dueño, y existe ya unos niveles medios de autoridad, de poca autonomía.

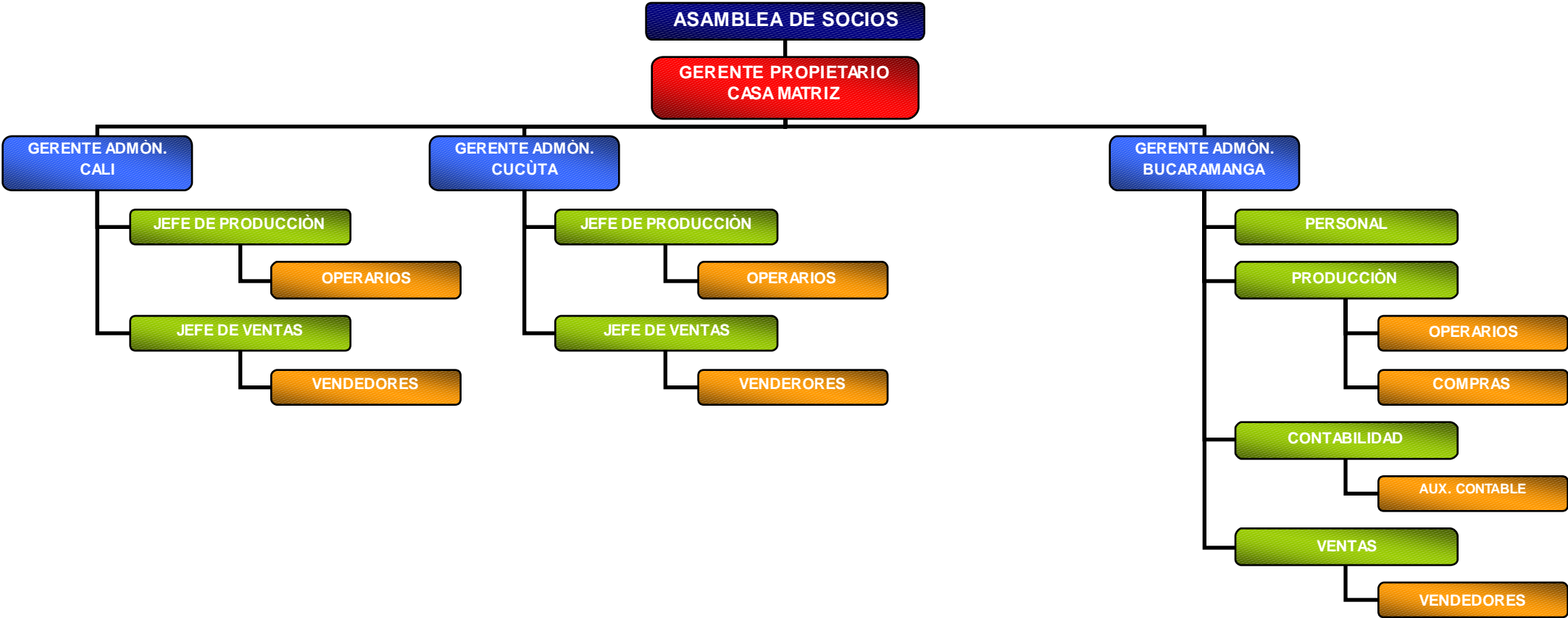
**La estructura organizacional:** Poco a poco va creciendo a medida que el negocio se va ampliando en cobertura y complejidad. Se cuenta con una oficina de contabilidad, se crea el cargo de jefe de personal y se designó a la empleada mas antigua como responsable de la producción, pero todo esto bajo la ordenes de Jacobo Alvarez. A continuación se muestra la grafica No. 7 con el organigrama al final de la etapa II, donde se cuenta con 70 empleados directos.

---

<sup>92</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 10.

Gráfica N° 7 Organigrama GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO

ETAPA II (1992-1995)





**Sistemas formales:** Están orientados por las teorías de la calidad, se definen procesos, formación de personal, producción y se mantiene lo ya establecido, en la parte contable. “El desarrollo del sistema es mínimo. La planeación formal, es en el mejor de los casos un proyecto de efectivo.”<sup>93</sup>

Los sistemas de información para las áreas de ventas y producción se realizan en reportes manuales. En el año 1992 se adquirieron 3 computadores adicionales para el manejo de la contabilidad con el software denominado “TIMAX” y en el año 1.995 se empieza a utilizar los programas Word y Excel, para el manejo de la nómina.

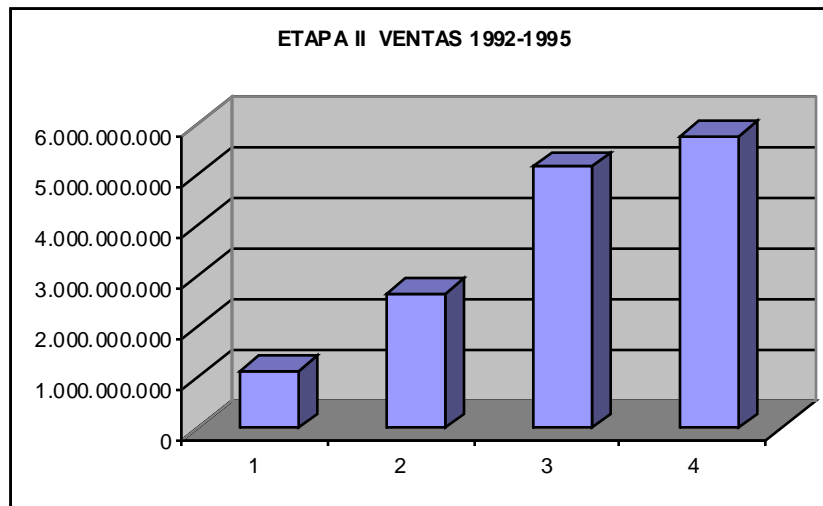
**Metas estratégicas:** De acuerdo con las anteriores etapas existe un mejor nivel de formalidad, específicamente dado por la formación académica adquirida en esta etapa por parte del propietario. El crecimiento se sigue dando de manera espontánea sin mayor planeación, solamente por olfato y visión empresarial de los fundadores. Industria Don Jacobo, logra en esta etapa los dos factores determinantes de crecer en tamaño y productividad, para continuar su proyección y moverse a la etapa siguiente según el modelo de Churchill y Lewis, que son “crecer en tamaño y productividad”<sup>94</sup>. Jacobo Alvarez sigue a la cabeza de la organización y todo esta bajo sus ordenes.

---

<sup>93</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 9.

<sup>94</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 9.

**Gráfica Nº 8** Ventas en pesos “industria don Jacobo” periodo (1992-1995)



*Fuente: Contabilidad Postres y Ponqués*

Durante esta etapa las ventas fueron de \$ 13.523.223.548 en términos reales deflactadas al año 2005.

### **3.2.3 Etapa III: Éxito (1996-2001)**

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

puntos de venta y entrar a canales que los convirtieran en productos de consumo masivo, tales como tiendas y supermercados.

Este proyecto se desarrolló paralelo a la planta de producción existente en Bucaramanga e implicó mucho tiempo, esfuerzo y sacrificio de todo tipo por parte de la empresa, hasta el punto de tener que tomar una decisión financiera frente a este proyecto tan ambicioso y exigente. Es así como al año de haber iniciado su producción, se decide buscar socios externos a la familia para independizarlo de la empresa de repostería fresca que era “Postres & Ponqués “ a este nuevo proyecto de industrialización de productos de larga vida.

El nuevo proyecto incluía innovaciones como las llamadas “Onces Don Jacobo”, con brownies impecablemente empacados en polipropileno biorientado y metalizado al igual que “Snacks Cakes” en forma cuadrada en variedad distinta a lo ofrecido por el mercado. Los productos industrializados se convirtieron en la base de una nueva sociedad llamada SANTALI S.A. que se logró formar en el segundo semestre de 1995, a partir de la venta del proyecto a un grupo multi-sectorial que incluyó a un grupo de inversión local de capital de riesgo denominado Promisión S.A. de la Corporación Financiera de Santander, a Saceites, un fabricante de grasas, aceites y margarina; a Harinera Pardo, un molinero; y a industrias Don Jacobo como creador de la estrategia y conocedor del know how del negocio. Esta aventura empresarial de Jacobo Alvarez tuvo muy corta duración; después de dos años de lucha (1995-1996) el proyecto de la nueva

compañía de productos industrializados larga vida, se cerraba a pesar de lo novedoso de los productos, de su buena calidad y aparente aceptación del mercado. La causa principal de su cierre, fue que no contó jamás con un plan de mercadeo que le permitiera lograr sus objetivos de promoción y ventas, y a pesar del nivel de sus inversionistas y la labor de su junta directiva, hubo de cerrar operaciones en diciembre del año de 1996, con las consabidas pérdidas que para Industrias Don Jacobo la afectaron en forma importante, pues lo invertido en esta aventura empresarial pudiese haber ayudado a fortalecer más su desarrollo y crecimiento.

Este proyecto exigió de Jacobo Alvarez, un retiro parcial de su compañía original, la cual quedó en manos de su socia y esposa Martha Herrera, quien tuvo la difícil tarea principal de normalizar y recuperar el curso a la empresa “Postres y Ponqués”, sin tener que manejar la carga financiera de un proyecto como lo dijimos ambicioso y extremadamente demandante de recursos. Esta recuperación a cargo de la empresaria co-fundadora fue muy rápida, lo que demostró la gran fortaleza del modelo de negocio inicial implementado alrededor de la repostería dulce y fresca de Postres & Ponqués.

La empresa continúa con la estrategia de crecimiento de su negocio tradicional y decide la creación de una tercera sociedad que tendrá como mercado objetivo la Costa Atlántica (1.997). Partiendo de Barranquilla, la constante es el estudio del mercado por la competencia, mas no por el consumidor, pero por suerte, olfato o

tozudez el mercado responde ante un concepto diferente a lo existente en dicha región: Jacobo Alvarez insiste en ofrecer exclusivamente lo que recoge su nombre comercial “Postres & Ponqués”.

Continuando esta etapa, que denominan Churchill y Lewis como de “Éxito”, la empresa efectivamente había cosechado como lo vimos grandes reconocimientos y se había convertido en una cadena nacional, así el mercado Colombiano no lo percibiera como tal. Con un esquema de delegación de su administración en profesionales externos, cada sociedad creada debía enfrentarse a un mercado con lideres locales fuertes, surgiendo mas adelante en el año 1998 una nueva sociedad para el mercado de Antioquia y el eje cafetero y la llamada Don Jacobo de los Andes en 1999 para el mercado de la capital del país.

La organización de la casa matriz es funcional y en Bucaramanga se cuenta con un equipo administrativo joven pero competente que maneja desde la producción, lo contable y financieros, el recurso humano, hasta la comunicación interna y externa de la organización con un objetivo claro de hacer notar en el contexto empresarial regional y nacional la existencia y los avances de la empresa.

Es así como ya lo reseñamos la obtención en esta época de reconocimientos y premios los cuales la organización Don Jacobo se propuso alcanzar y preparó su gente, sus procesos e infraestructura para lograrlos. Fue una etapa de grandes dualidades, el cosechar grandes triunfos gracias a su crecimiento y

posicionamiento, así como por sus prácticas empresariales y el conocer el fracaso y la derrota. Se le otorgaron los premios con ENTREGATE A COLOMBIA por la organización SERVIENTREGA en el año 1997, entre un grupo de 171 empresas de todos los tamaños y actividades de todo el país; se honró a la Empresa en octubre de 1998, cuando fue elegida entre las cinco finalistas al premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL 98 en la categoría de premio Portafolio a la MODERNIZACION categoría Servicios al Cliente, evento organizado por el Diario Portafolio, siendo escogida entre un grupo de más de 1000 empresas de todas las categorías y actividades del país.

En el año 1997, al dar por terminada la aventura industrial de SANTALI S.A. con inversionistas externos, aparece para Jacobo Álvarez una nueva oportunidad de formación en la Escuela de Negocios de Maastricht en Holanda, y con una beca del gobierno de los Países Bajos realiza un diplomado en Desarrollo Gerencial, que lo actualiza en materias de Gestión y que le permite crear el primer plan estratégico de la compañía para los años 1997 al 2001 y que a su regreso concreta con su equipo directivo y se compromete a toda la organización a su implementación. Este plan estratégico se cumple con éxito y trae a la empresa unos años de desarrollo y crecimiento constante, principalmente en los mercados en donde ya era líder (Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué) y con las dificultades propias en los mercados en los cuales se enfrentó a fuertes competidores raizales altamente exitosos (Barranquilla, Medellín, Bogotá).

Ya casi transcurridos 12 años de la compañía la Familia Alvarez Herrera, esta conformada por los esposos su primogénito Jacobo Andrés, y su hija menor Luisa Margarita para la época de 9 y 6 años. Los negocios van bien, salvo las complicaciones propias de un negocio que crece a su modo sin libretos preestablecidos, sin modelos a seguir y que en cumplimiento de unas estrategias quiere llegar a ser simplemente una cadena de repostería nacional. El cansancio de sus dueños se hace patente ante años de trabajo y de sacrificio en tiempo para sus hijos. Con un país convulsionado e inseguro, los esposos fundadores optan por radicarse en el exterior en febrero de 1998, escogiendo a Costa Rica como lugar para ver crecer los hijos y manejar de forma semi-presencial la compañía. Se decide que harán viajes periódicos, para auditar las operaciones en Colombia y haciendo uso del Internet, para seguimiento del día a día de la compañía.

El esquema de crecimiento por sociedades legalmente independientes, con diferentes coberturas geográficas, exige la asignación de las diferentes operaciones por ciudades a gerentes externos a la familia. Se toma la decisión de que estas personas fuesen seleccionadas y promovidas desde la casa matriz. Correspondieron en su mayoría a estudiantes universitarios que hicieron prácticas empresariales en la empresa en la ciudad de Bucaramanga ya desde el año 1992. Esta etapa es de consolidación de lo existente, pero paralelamente se van creando con el esquema de delegación, auténticos feudos en donde los Gerentes se habían empoderado fuertemente y tenían una delegación casi total de su gestión. Los dueños de la compañía, en seguimiento a teorías administrativas

novedosas y de manera un tanto altruista les dieron la oportunidad a sus gerentes y a algunos empleados antiguos, la posibilidad de ser socios de sus respectivos puntos. Su participación fue en porcentajes pequeños pero significativos frente a la capacidad de inversión de estos gerentes, quienes hicieron sus aportes hasta con descuentos mínimos sobre sus nominas.

A estos nuevos socios se les unieron otros mas entre amigos y familiares, lo que convirtió a cada sociedad en una empresa de múltiples accionistas, en donde la Familia Álvarez Herrera mantenía el control de la empresa hasta en un 75% y el 25 % restante en unos minoritarios desde un 0.5 % hasta un 15% en algún caso. Esta situación que se apreció en un principio como un gran logro de acompañamiento y fe en el proyecto de la familia, se convertiría en una de las decisiones más erradas, que trajo consecuencias graves en los órdenes familiar y empresarial.

Financieramente la familia pudo durante mas de 6 años a partir de 1998, vivir de los utilidades generadas por la compañía ya trasladados desde Colombia a Costa Rica. Con el tiempo había mas reticencia de los administradores de las sociedades en el país, para transferir recursos financieros a la familia, alegando cada día mas y mas necesidades de sus negocios en Colombia. Los fundadores terminaron siendo un poco victimas de su propia política permanente de reinversión de utilidades. Estos siempre han sido asalariados de su propia



empresa y no han dispuesto ilimitadamente de los recursos propios de la compañía.

### **3.2.3.1 Características de la Etapa III-Éxito:**

El modelo de Churchill & Lewis plantea para esta etapa un gran dilema, “la decisión a la que se enfrentan los dueños en esta etapa, es si deben explotar los logros de la compañía o expandirse o mantener la compañía estable y rentable proveyendo una base para actividades alternativas del dueño.”<sup>95</sup>. En este momento histórico se dio un evento trascendental como fue el interés de Jacobo Alvarez, de crear un proyecto industrial, como queda registrada en la reseña (¿cuál reseña? Esto es confuso). Esto marco un derrotero diferente, pasando por “la sub-etapa de éxito-desligamiento”<sup>96</sup>

#### **3.2.3.1.1 Mercado**

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

---

<sup>95</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 10.

<sup>96</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 10.

### 3.2.3.1.2 Financiero

Financieramente la compañía, para el negocio de la repostería fresca y dulce manejaba unos buenos niveles de utilidad que fueron consumidos por el proyecto de pastelería industrial. Ante esta crisis, los fundadores vuelven al negocio original y comprometen la compañía con endeudamiento externo para hacerla crecer en nuevas ciudades. “La compañía ha obtenido una verdadera salud económica”<sup>97</sup>, pero se ve afectada severamente por la carga generada por el proyecto ambicioso de repostería industrial.

“La liquidez es plena y la mayor preocupación es evitar el agotamiento de efectivo en periodos prósperos, en detrimento de la habilidad de la compañía para enfrentar los inevitables tiempos difíciles.”<sup>98</sup>

### 3.2.3.1.3 Factores gerenciales

**El estilo gerencial:** El desentendimiento del socio fundador de su compañía original, para manejar el proyecto que le generaba grandes expectativas, permite que la co-fundadora Martha Herrera asuma la gerencia quien continúa con el mismo estilo gerencial y estrategias de su esposo, replicando la gerencia que se viene aplicando en la ciudad de Bucaramanga. Jacobo Alvarez, se desentiende de la compañía. “El dueño y en un grado menor los gerentes de la compañía, deben

---

<sup>97</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág.10.

<sup>98</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág.10.

controlar una estrategia orientada esencialmente a mantener el *statu quo* a medida que el negocio madura él y el dueño se alejan debido a las actividades del dueño en alguna otra parte y a la presencia de otros gerentes.”<sup>99</sup>, el desentendimiento parcial de Jacobo, obliga a que Martha asuma el rol de cabeza de la organización, desarrollando una gestión de protección a lo construido hasta el momento.

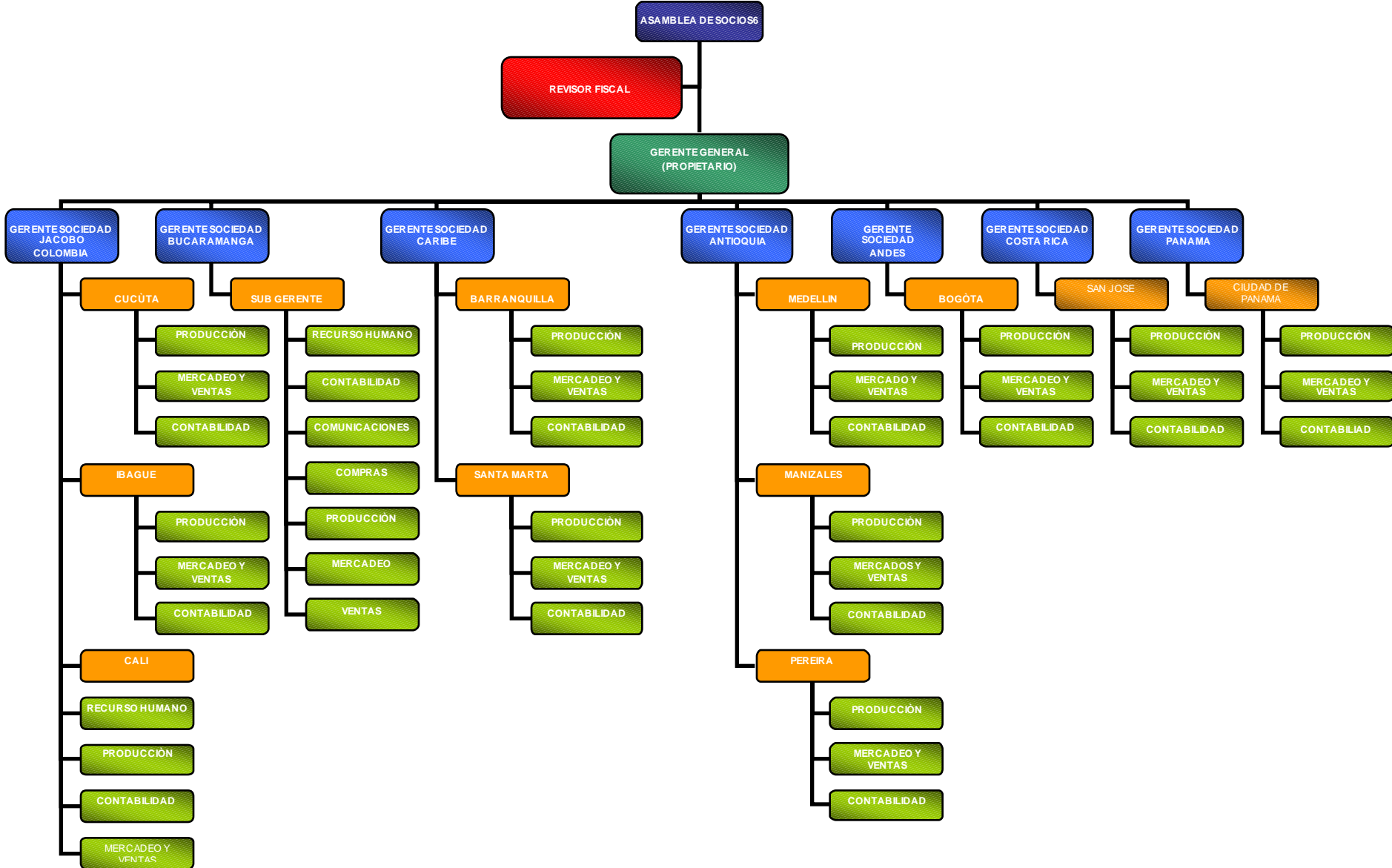
**La estructura organizacional:** La casa matriz gerenciada por la co-fundadora esta apoyada por un equipo de jefe de área para producción, personal, contabilidad y ventas. Y desde allí se imparten directrices a los gerentes de las diferentes ciudades, pretendiendo replicar la cultura organización y el estilo gerencial de Bucaramanga. En el año 1998 a la salida del país de la familia Alvarez se encomienda a la contadora de la casa matriz del desempeño del cargo de Gerente General de la casa matriz. “Organizacionalmente, la compañía ha crecido lo suficiente para en muchos casos, requerir que gerentes funcionales tomen ciertas labores realizadas por el dueño. Los gerentes deben ser competentes pero no necesitan ser del mas alto calibre, ya que su potencial ascendente esta limitado por las metas de la corporación.”<sup>100</sup> A continuación se muestra la grafica No. 9 el organigrama al final de la etapa III, donde se cuenta con 180 empleados directos.

---

<sup>99</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 10.

<sup>100</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 11.

**Gráfica Nº 9 GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO**  
**ETAPA III (1996-2001)**



**Sistemas formales:** La empresa desarrolla con apoyo externo manuales de procesos para todas las áreas. Con base en el plan estratégico formulado a mediados del año 1997, se propone hacer una formalización de los procedimientos para poder transmitirlos a las diferentes operaciones. En sistemas de información, se consolida el uso del software "TIMAX" con los módulos de contabilidad, nómina e inventarios. Se contrató asesoría en el área de sistemas para desarrollar un programa encaminado al costeo de productos. En el año de 1.997 se establece el uso de Internet para comunicarse entre las diferentes ciudades y en el año 2.000 se crea la primera página WEB para la promoción y divulgación de la empresa y sus productos.

La compañía hace un primer intento de definir una estrategia y su implementación; que se convierte en exitosa a pesar de los factores referidos del empoderamiento excesivo por parte de los gerentes y del manejo a distancia de la organización por parte de la cabeza principal. A pesar de la experiencia de fracaso y de la salida en el año 1998 de la familia Alvarez Herrera, se concreta la etapa de éxito-crecimiento, al regresar Jacobo, al frente de la compañía en el 1997. En esta etapa "el dueño consolida la compañía y reúne recursos para crecer. El dueño toma el efectivo y la capacidad de obtención de prestamos de la compañía y lo arriesga todo en crecimiento financiero."<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia.

Como se ve en la historia, para esa época, Jacobo Alvarez de nuevo como gerente general de su organización, cree haber encontrado el camino para continuar la lucha empresarial. “Entre las tareas importantes, esta el asegurarse de que el negocio básico se mantenga rentable para no exceder su fuente de efectivo y desarrollar gerentes que llenen las necesidades del negocio en crecimiento. Esta segunda tarea requiere emplear gerentes con un ojo en el futuro de la compañía mas que en su condición presente.”<sup>102</sup> Por los resultados de crecimiento en ventas, logrado por la mayor cobertura geográfica por la apertura de nuevos mercados, y la gente escogida para ello lo hizo muy bien. Lo que fue cierto en un comienzo y como queda reflejado fue gran conflicto al final de esta etapa.

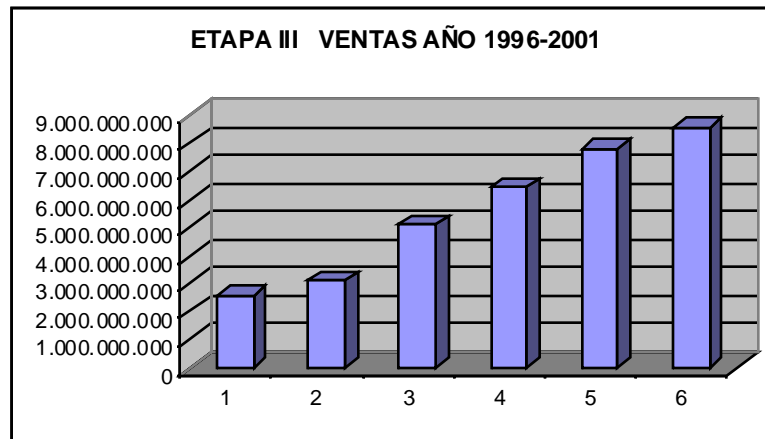
**Metas estratégicas:** Liderado por Jacobo Alvarez, la compañía desarrolla su primer plan estratégico, el cual implementa exitosamente “La planeación estratégica es extensiva y envuelve profundamente al dueño”<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia.

<sup>103</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia.

**Gráfica N° 10** Ventas en pesos "Industria Don Jacobo" periodo (1996-2001)



Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués

Durante esta etapa las ventas fueron de \$ 138.215.333.678 en términos reales deflactadas al año 2005.

### 3.2.4 Etapa IV: Despegue (2002-2006)

La empresa desde afuera se veía sana y en crecimiento (2.002), algunos puntos de venta no demostraban despegue pero la casa matriz se encargaba de ayudarlos a soportar económica y administrativamente en sus primeros cinco años en el mercado, como en el caso de las sociedades de Bogotá y Medellín. Las finanzas de Postres & Ponqués eran sanas y el nivel de endeudamiento aceptable; los activos de la compañía crecieron enormemente por una política de adquisición de inmuebles para locales comerciales a través de Leasing. El portafolio de servicios y productos había crecido, se había desarrollado fuertemente el área de mercadeo con criterio nacional. El manejo de la empresa

seguía siendo semi-presencial por parte de Jacobo Álvarez, ya que la socia fundadora Martha Herrera optó por dedicarse a la familia dejando el manejo del negocio en su esposo. La decisión estratégica de crecer por sociedades a las cuales se les asignaba una región, dio los resultados esperados (2.002), pero el modelo estaba mostrando signos de fatiga, es decir algunas operaciones en niveles de eficiencia y rentabilidad y otras improductivas arrojando pérdidas.

Este panorama a pesar de lo bien que se veía, no satisfacía a sus fundadores dueño quienes, empezaron a sentirse inseguros ante la gestión de los gerentes en Colombia quienes manejaban sus sedes con absoluta autocracia y desconocimiento de los lineamientos nacionales impartidos por la casa matriz cuya gerente a su vez obraba como Gerente General. Se crea entonces la inquietud de recuperar la parte accionaria cedida y de establecer una estrategia para desmontar el sistema gerencial Feudal, en Diciembre del año 2002 se celebra con entusiasmo aparente los 15 años de la organización Don Jacobo, pero era evidente el deterioro del esquema organizacional y la urgencia de decisiones al respecto. Tan solo para inicios del 2003 y ante la separación y divorcio de la pareja fundadora se presentan además de los conflictos propios de la crisis familiar una gran crisis hacia el interior de la empresa.

Ante la presencia de un nuevo estatus de la sociedad conyugal de los fundadores, la cual se disuelve por el divorcio, y el deseo de ambos miembros de controlar la empresa, entran en choque, los esposos Alvarez. Martha se encuentra



desvinculada laboralmente de la empresa y desea ser reincorporada, además de querer asumir plenamente su rol de accionista mayoritaria. De otra parte Jacobo Alvarez se empeña en no ceder su espacio como cabeza de la organización, basado en su participación accionaria y además de sentir que es el principal creador de los logros obtenidos a la fecha.

La compañía se sigue presentando próspera y sana (2.003) pero las dificultades llegan todas al mismo tiempo. Se inicia una lucha por el control de la empresa entre los dueños mayoritarios que finalmente concluye 10 meses después, en marzo de 1994, en el curso de las asambleas anuales de socios, la pareja de fundadores toma la sabia decisión de armonizar y conjugar esfuerzos, para continuar adelante con la empresa, que representaba el 100% del patrimonio de la familia. Pero en el transcurso de este tiempo se confirman la desviación por parte de los Gerentes, de las políticas de la compañía y se decide renovar en el 2003 al 90%, de los mismos. Surge la necesidad de negociar con los gerentes salientes que tenían la calidad de socios el valor de sus participaciones; situación que llego a tornarse muy delicada pues las aspiraciones y métodos de negociación no correspondieron para nada a lo establecido en los estatutos o las leyes, y las personas interesadas llegaron incluso a hacer uso de la coacción, la amenaza, y la fuerza para lograr sus objetivos de sacar el máximo de dinero por la venta de sus participaciones.

Este funesto capítulo se ha venido cerrando en los últimos 2 años (2004-2005), y la empresa ha tenido que hacer uso de las utilidades de ejercicios anteriores para readquirir estas acciones. Las sociedades en conflicto fueron hasta el año 2004 sociedades limitadas, convirtiéndolas en anónimas como estrategia de protección del patrimonio social, pues ante las dificultades de negociación de las cuotas sociales muy pronto los socios hubiesen podido llegar a pedir la liquidación de las sociedades, lo que se evitó con esta decisión.

En paralelo y en medio de tan agitado panorama se observa nuevamente como la formación académica del fundador Jacobo Alvarez, se ve proyectada en los destinos de su organización. En el 2003 realiza un Programa de Alta Gerencia en el INCAE de Costa Rica, reanudando su proceso formativo el cual no desarrollaba desde el año 1997; y en octubre del mismo año se vincula al programa de "Executive MBA" de la Universidad de los Andes. Como decisión trascendental los socios fundadores Martha y Jacobo deciden retomar el manejo de toda la compañía a principio del 2004, radicándose en Colombia de nuevo y participando en el día a día del ahora llamado Grupo Empresarial Don Jacobo.

El 2004 trajo nuevas perspectivas para la compañía, el objetivo era la recuperación y consolidación de lo existente; afortunadamente se contó con el personal idóneo, además se seleccionó nuevo recurso humano con perfiles y competencias diferentes acorde con las nuevas políticas y necesidades. Se ha recuperado el control de todas las operaciones; se continuó con el proceso de crecimiento y la

cobertura en dos años creció de 14 ciudades a 19 ciudades en Colombia; se consolidaron estados financieros y para tranquilidad de socios y administradores las decisiones que se tomaron en la época de transición arrojaron resultados positivos. Entre otras estuvieron la venta de activos, el pago de acciones a los gerentes socios salientes con activos improductivos y la reducción de costos.

A la fecha, año 2005, la compañía se ha convertido en la primera cadena de repostería dulce y fresca del país y la única con operaciones en otros dos países de Latinoamérica como Costa Rica y Panamá, cuenta con una red de 50 puntos de venta que son pequeñas reposterías en donde se continúa trabajando frente al cliente en los procesos finales de montaje y decoración de los Postres y los Ponqués, La empresa tuvo unas ventas en el año 2004 de \$10.270 millones y genera 350 empleos directos y 50 indirectos.

Para finales del 2004 los socios Alvarez Herrera, deciden plantear una nueva forma de ver su empresa y formulan cinco postulados que le marcaría el rumbo a la organización. Proponen fortalecer una organización comercial orientada al logro; se rodearían de gente con competencias específicas para atender a sus clientes cada vez mas exigentes; seguirían ofreciendo la mejor calidad; se convertirían en una autentica corporación superando el esquema de varias sociedades apuntándole a una fusión, una vez lograda la mayor readquisición posible de sus sociedades y por último continuar con la expansión de puntos de venta a nivel nacional e Internacional.

De otra parte a nivel familiar la composición de la familia es diferente y de ser una pareja con sociedad conyugal, pasan a ser socios con patrimonios independientes; el primogénito se acerca a su mayoría de edad y este a su vez cuenta con acciones a su nombre, al igual que la hija aun menor (participación social que los ex-esposos deben manejar conjuntamente) por tanto el esquema tanto familiar, como societario y empresarial presentan múltiples aristas y de ahí surgen las grandes inquietudes que dan pie a este trabajo académico.

El futuro económico de la familia depende de la compañía y esta a su vez confía en que la familia Álvarez Herrera tome las mejores decisiones que la lleven a su etapa de madurez. La historia de logros y éxitos que han sido cosechados parecen ser el asidero de un promisorio futuro; hasta aquí se ha llegado gracias a la visión de largo plazo, a la decisión firme de hacer empresa y a los grandes esfuerzos de una familia emprendedora que se enorgullece de lo aportado y recibido en su gran proyecto de vida. La familia con el liderazgo de “Don Jacobo” ( como se le llama al interior de la organización y que se ha convertido en una de sus marcas) ha desarrollado su empresa con criterio estratégico ya sea intuitiva o planificadamente y allí puede radicar la clave de su éxito.

Según Churchill y Lewis el reto está representado en construir el “**gran momento**”<sup>104</sup> es así como afirma: “Si la compañía falla puede ser capaz de disminuirse y continuar como una exitosa y sustancial compañía en un estado de equilibrio o puede volver a la etapa III, si los problemas son muy grandes, pueden desandar todo el camino hacia atrás a la etapa de supervivencia o aun terminarse”.<sup>105</sup> Según los autores al llegar a esta etapa las compañías adquieren niveles de menos riesgo y exigencia, pero convirtiéndose en factor crítico el desarrollo de una Planeación Estratégica.

En el año 2005, los dueños de la compañía han determinado la readquisición de las acciones en las diversas sociedades que pertenecían a socios minoritarios, con el objeto de integrarse en una sola sociedad, para manejar el negocio de manera corporativa, buscando con ello la creación de este gran momento. Igualmente se ha venido desarrollando un proceso de desarrollo estratégico e implementación, que implica un nuevo modelo de negocio y una nueva estructura organizacional, para afrontar el futuro inmediato.

Visto el decrecimiento de la rentabilidad, tanto de los activos, como el del patrimonio, los dueños ven con preocupación la situación actual y sienten la necesidad de tomar las decisiones correctas hacia el futuro, empresarial como el

---

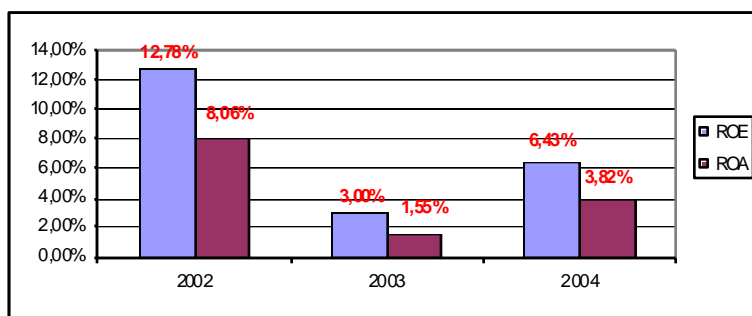
<sup>104</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 16.

<sup>105</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 16.

familiar. Debemos recordar que la familia Alvarez Herrera cuenta como único y exclusivo patrimonio su empresa.

**Gráfica N° 11 Indicadores de Rentabilidad de “Industria Don Jacobo**

Rentabilidad sobre patrimonio (roe) y rentabilidad sobre activos (roa) consolidadas para el grupo



ROE:  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

ROA:  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$

Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

### 3.2.4.1 Características de la Etapa IV – Despegue.

#### 3.2.4.1.1 Mercado

Durante esta última etapa el mercado para Industria Don Jacobo atravesó fronteras y cuenta con operaciones en ciudad de Panamá y Ciudad de Costa Rica. A nivel nacional se encuentra en 20 ciudades del país, entre ciudades capitales y intermedias. Consolidándose como líder en las ciudades de mayor antigüedad como Bucaramanga y Cali. El mercado a atender se hace amplio y los retos se hacen grandes. “Este es un periodo cardinal en la vida de la compañía. Si el

dueño se enfrenta a los desafíos del crecimiento de la compañía, juntos financiera y gerencialmente, pueden llegar a ser una gran empresa.”<sup>106</sup>

#### **3.2.4.1.2 Financiero**

Para sostener el crecimiento, los fundadores han asumido niveles de endeudamiento obteniendo la respuesta del sector financiero, por moralidad bancaria y buen manejo del crédito. La compañía ha visto afectado su flujo de caja por la demanda de recursos para operaciones no rentables. “En esta etapa los problema claves son como crecer rápidamente y como financiar ese crecimiento.”<sup>107</sup> “La importancia del efectivo cambia a medida que el negocio cambia. Es un recurso extremadamente importante en el comienzo, llega a ser fácilmente manejable en la etapa del éxito, y es una preocupación principal de nuevo si la organización empieza a crecer.”<sup>108</sup> Crecimiento al que se encuentra abocado Postres y Ponqués.

El gráfico No. 12 muestra la composición del flujo de caja (ventas de contado), el que esta soportado por las dos operaciones de mayor éxito como son Bucaramanga y Cali.

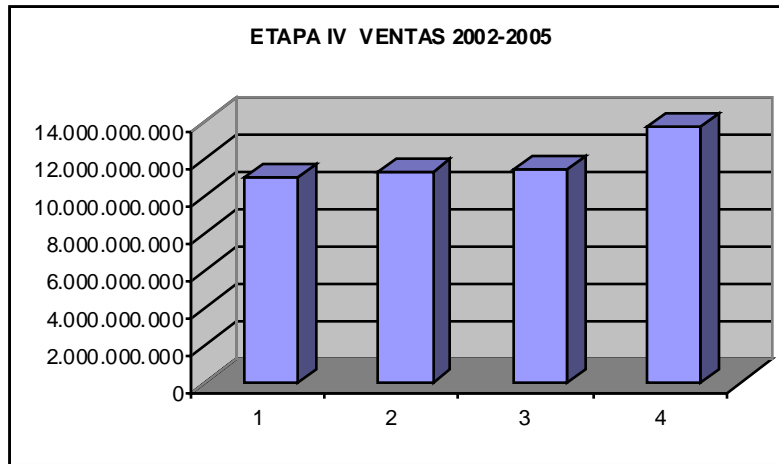
---

<sup>106</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 15.

<sup>107</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 16.

<sup>108</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 16.

**Gráfica N° 12. Ventas en pesos “Industria Don Jacobo” periodo (2002-2005)**

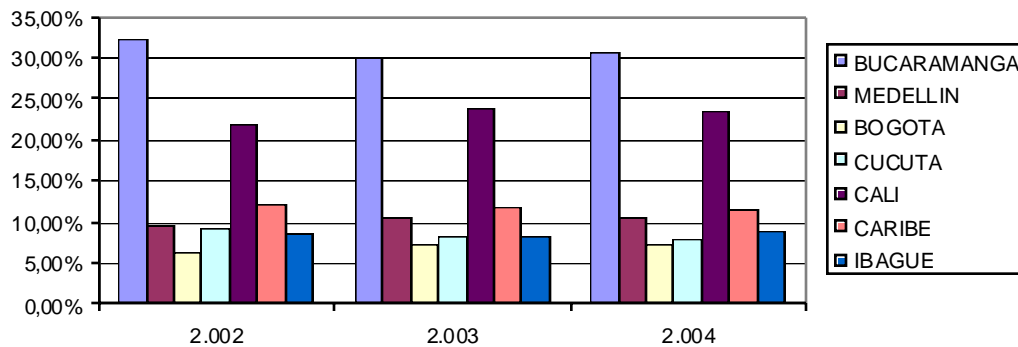


Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

Durante este periodo las ventas fueron de \$ 47.311.232.890 en términos reales deflactadas al año 2005.

**Gráfica N° 13 Participación de las ventas por ciudades**

**Participación de las diferentes operaciones en las ventas del grupo**

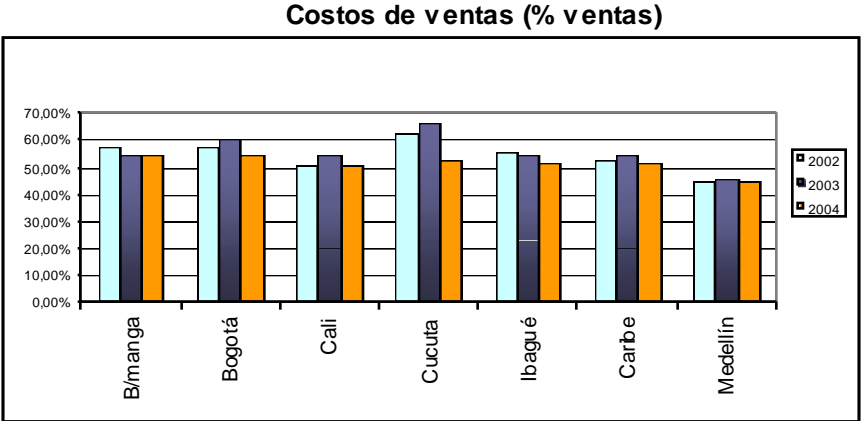


Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.



A continuación el grafico No. 14 muestra la evolución de los resultados financieros de la etapa despegue.

Gráfica N° 14 Costo de producción (% ventas)



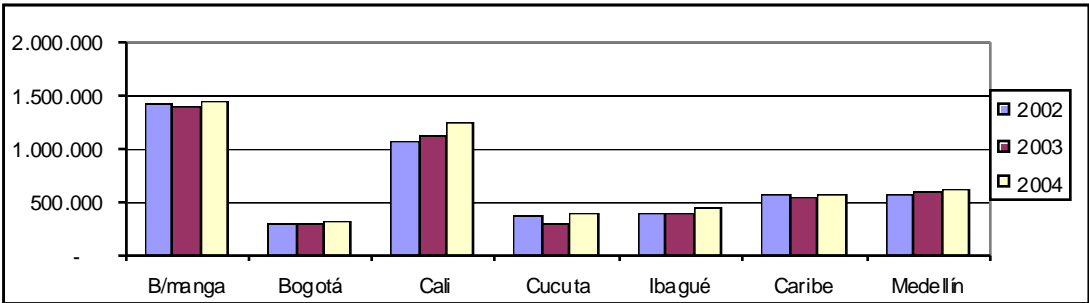
Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

El costo de venta viene presentando unas mejorías en casi todas las operaciones, lo que se debe al mayor control por parte los dueños.

Gráfica N° 15 Utilidad Bruta en pesos "Industria Don Jacobo"

**Evolución de la utilidad bruta a pesos del 2004**

**Utilidad Bruta = Ventas – Costo de Ventas**

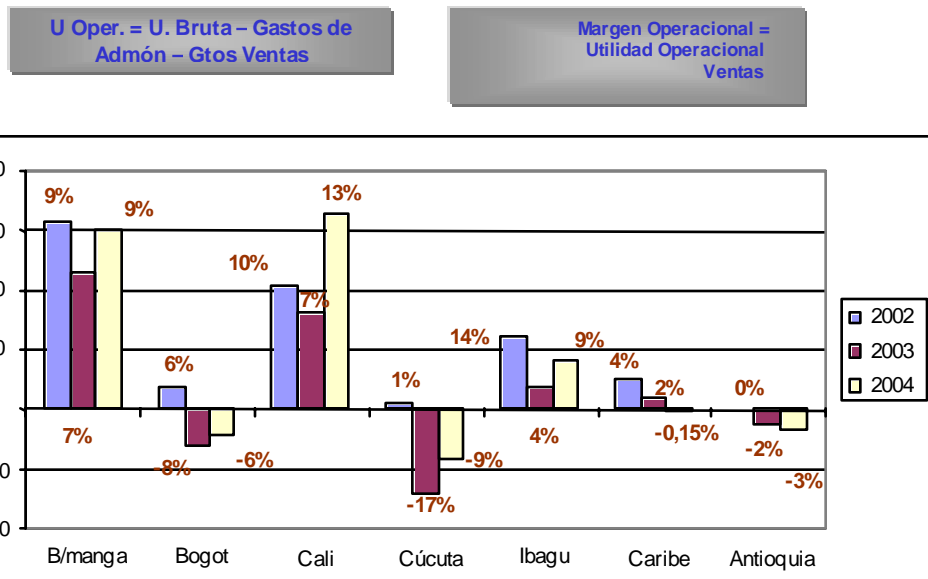


Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

Esta utilidad arroja una mejoría principalmente en las dos operaciones mas grandes como lo son Cali y Bucaramanga.

**Gráfica N 16 Utilidad Operacional en pesos industria Don Jacobo**

**Evolución de la utilidad operacional A**



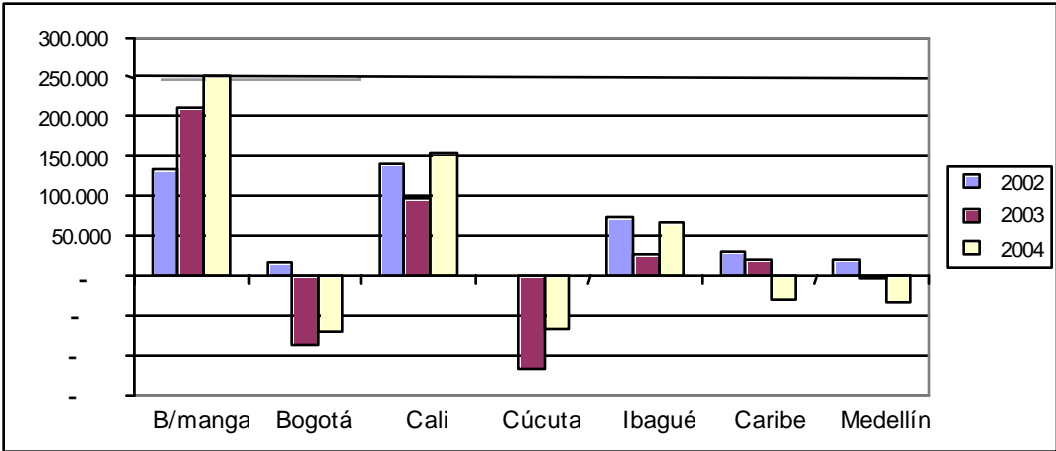
Fuente: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

La utilidad operacional presenta igualmente mejoría notoria en la operación de Cali, muy leve en la de Bucaramanga y resulta crítica en mayoría operaciones pequeñas. Se nota el conocimiento del negocio por parte de los dueños, para reestructurar operacionalmente las operaciones más importantes y que estas

podieran soportar las dificultades generadas por las otras. La grafica N°17, refleja claramente la crisis que se presento en el año 2003.

Gráfica N 17 Utilidad neta en pesos. Industria Don Jacobo

**Evolución de la utilidad neta a pesos del 2004**



FUENTE: Departamento de Contabilidad Postres y Ponqués.

Este resultado es determinante para los retos que deben asumir los dueños y lograr que todo el esfuerzo empresarial y de gestión se concrete en resultados directamente proporcionales al tamaño y alcance del negocio.

**3.2.4.1.3 Factores gerenciales**

**El estilo gerencial:** Después de una delegación excesiva y pérdida de autoridad, los dueños reasumen el liderazgo de la organización y la reorientan acorde con su

visión original en defensa de sus intereses. “A medida que la compañía crece, otra gente entra a ventas, producción o ingeniería y ellos primero apoyan, y luego suplantando las habilidades del dueño reduciendo por lo tanto la importancia de este factor. Al mismo tiempo, el dueño debe gastar menos tiempo haciendo y más tiempo gerenciando.”<sup>109</sup>

**La estructura organizacional:** Manejo de un esquema de organización funcional, dirigido por una junta de gestión conformada por los fundadores y el gerente de la casa matriz. Con control sobre todas las operaciones, se mantiene un esquema de sociedades pero se denomina y se maneja como grupo empresarial. “La organización está descentralizada y, al menos en parte, está dividida usualmente en ventas o producción.”<sup>110</sup> La estructura básica de Postres y Ponqués va orientada al correcto funcionamiento de sus siete plantas de producción que abastecen sus cincuenta puntos de venta a todo el país. Y como queda reseñado, los nuevos “los gerentes claves deben ser muy competentes para manejar un ambiente de negocio complejo y creciente.”<sup>111</sup> A continuación se muestra la gráfica No. 18 con el organigrama al final de la etapa IV, donde se cuenta con 350 empleados directos.

---

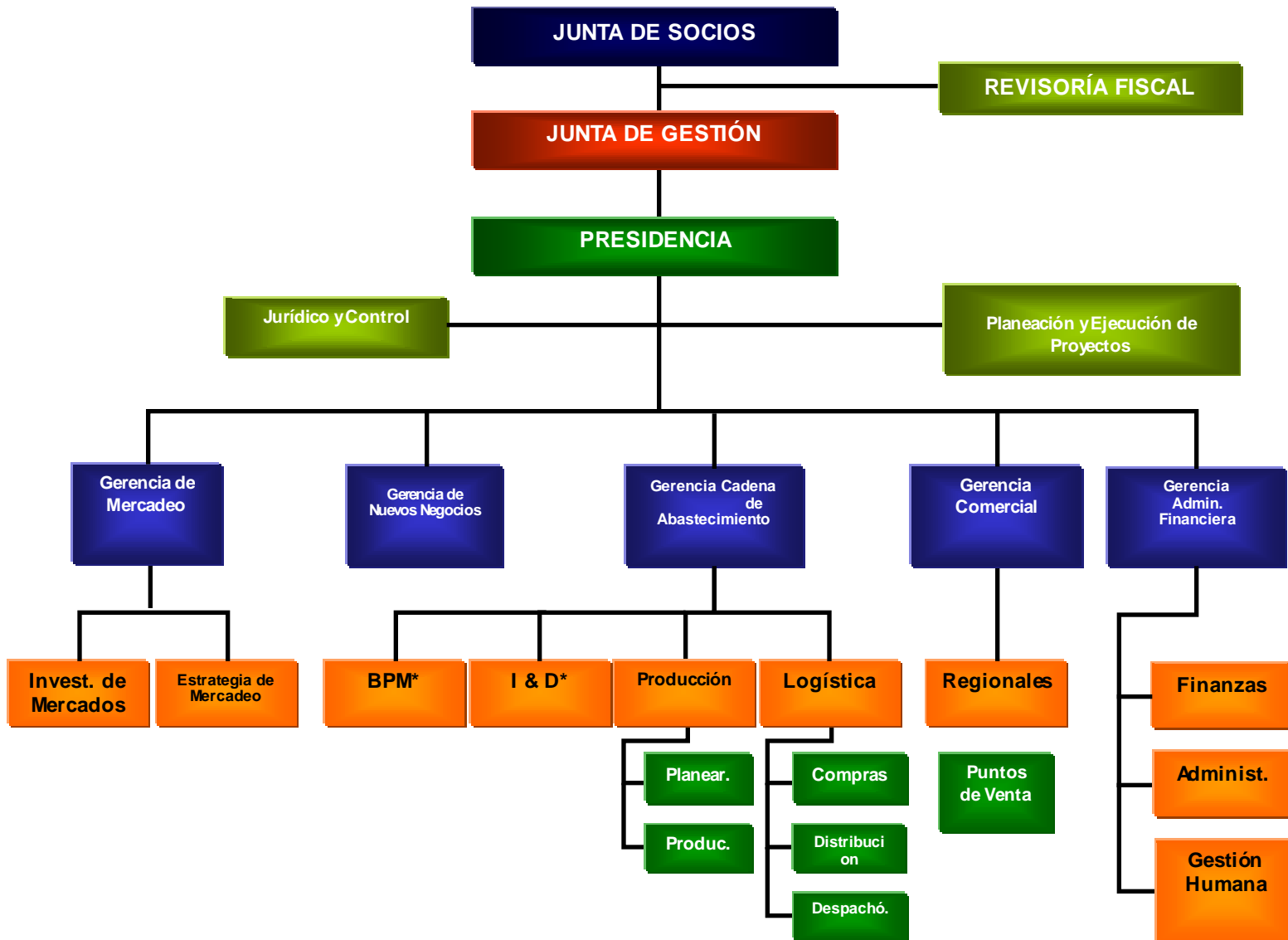
<sup>109</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 20.

<sup>110</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 15.

<sup>111</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 15.

Gráfica N 18 Organigrama GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO

Etapa IV (2002-2005)



Con esta nueva estructura organizacional (Gráfico No. 18) que arranca a implementarse a finales del 2005, los socios fundadores, desde la junta de gestión en ejercicio de sus cargos directivos, pretenden en el corto plazo, completar esta etapa denominada Despegue. “El dueño y el negocio tienen que llegar a estar razonablemente separados; sin embargo, la compañía esta todavía dominada por la presencia del dueño que mantiene el control accionario.”<sup>112</sup> Para este caso la propuesta del modelo de independencia del dueño de la gestión, buscando un mayor efectividad a través de gerentes externos , no se ha previsto por el momento dada la reciente crisis, que exigió asumir un papel mas protagónico y de liderazgo a los fundadores.

**Sistemas formales:** Ya existe una estandarización de los procesos, que poseen normas y procedimientos que rigen todos los procesos administrativos, operativos y de control, con el fin de que todos los productos en los puntos de ventas, puedan ser ofrecidos con las mismas características de calidad y sabor en los diferentes puntos de ventas en Industria Don Jacobo. “Los sistemas forzados por el crecimiento, están llegando a ser mas refinados y extensivos.”<sup>113</sup>

El software empleado “TIMAX” se complementó con nuevos módulos como facturación, cuentas por cobrar y costos. Se amplió la infraestructura de hardware

---

<sup>112</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 15.

<sup>113</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág. 15.

y todos los empleados administrativos cuentan con su propio computador. En el año 2005 se implementó en los puntos de ventas un software llamado POS (point of sales) que opera mediante una red y su información es enviada a un administrador del sistema, el cual está contratado por outsourcing. Este sistema consolida la información de cada punto de ventas en la parte contable, nómina, comercial e inventarios, los cuales se obtienen en tiempo real y facilitan el manejo operativo del sistema. Este programa también permitirá desarrollar estrategias de CRM orientadas al cliente.

**Metas estratégicas:** La compañía en esta etapa ha abierto nuevos mercados como Popayán, Cartagena, Barranca, Valledupar, y se prepara en el primer trimestre del 2006, abrir mercado en Boyacá (Tunja, Duitama y Sogamoso), Villavicencio, Neiva y Armenia.

La organización aun no ha concluido su etapa IV, y conforme al modelo es claro que “si la compañía falla en construir el “gran momento”, puede ser capaz de disminuirse y continuar como una exitosa y sustancial compañía en su estado de equilibrio o puede volver a la etapa II o si los problemas son muy grandes, puede desandar todo el camino hacia atrás a la etapa de supervivencia o aun terminarse.”<sup>114</sup>. Los socios fundadores de la organización Don Jacobo, desean asumir los riesgos que implica este crecimiento empresarial y poder entrar a la quinta etapa del modelo denominada “Madurez de recursos”, en el cual puedan

---

<sup>114</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 16.

“consolidar y controlar las ganancias financieras obtenidas por un crecimiento rápido, y segundo, retener las ventajas de un tamaño pequeño, incluyendo la flexibilidad de respuesta y el espíritu empresarial.”<sup>115</sup>

### **3.3 Evolución de la empresa frente al modelo de Churchill y Lewis**

El análisis hecho a lo largo de este capítulo, nos muestra como la historia empresarial de Industria de Alimentos Don Jacobo coinciden con los supuestos del modelo de Churchill & Lewis; confrontando la teoría con la realidad vivida, encontramos que los factores de éxito determinados por estos autores están presente en el estilo y conducta gerencial de los fundadores y en particular de su cabeza Jacobo Alvarez.

A lo largo del desarrollo organizacional de Industria Don Jacobo, se puede establecer que los factores claves para el éxito como son en lo gerencial el manejo de los recursos financieros, el manejo del factor humano, los sistemas de planeación y control, los procesos administrativos, manufactureros y la comprensión del cliente y el mercado ha sido involucrados en su debido momento y en la proporción e importancia que el modelo de Churchill & Lewis compruebase presenta en las empresas exitosas; “los cuales cambia su importancia a medida que el negocio crece y se desarrolla, son fundamentales para determinar el éxito

---

<sup>115</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 16.



o el fracaso final”<sup>116</sup>. Igual cosa podemos decir de los factores que tiene que ver con el dueño y su personalidad, es decir, las metas que el tiene para si mismo y para el negocio, en el caso de Jacobo Alvarez como lo manifiesta en la entrevista realizada “el deseo siempre desde el principio ha sido hacer empresa mas que hacer fortuna” .

Es evidente que el liderazgo, visión de futuro, capacidad de delegar y de asumir los errores por parte de Jacobo Alvarez, han sido factores determinantes en los resultados obtenidos hasta la fecha. Como planteamos esta organización tiene históricamente la oportunidad de crear ese “Gran Momento”<sup>117</sup> que permitapasar de la etapa de despegue a la etapa de madurez de recursos. De ahí la importancia del análisis realizado en este capitulo por cuanto frente a un modelo comprobado, la empresa y sus dueños pueden versen reflejados, como efectivamente se dio, y como lo afirman los autores de la teoría, “Conociendo su etapa de desarrollo y los planes futuros, se facilitan a los gerentes, consultores, e inversionistas hacer escogencias mas documentadas y prepararse así mismo ya sus compañías para desafíos posteriores.”<sup>118</sup> Pero estos factores de éxito para el caso de un empresa de familia como asumimos es industria de alimentos Don Jacobo, se hace mas complejos cuando el reto de supervivencia empresarial esta

---

<sup>116</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 17.

<sup>117</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 16.

<sup>118</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 25.

acompañado de un proceso de continuidad generacional, en el cual se ven en el mediano plazo los Álvarez Herrera.

La familia es conciente de que en su hijo mayor no cuentan por ahora con un posible directivo de su compañía, pues ha manifestado su interés de actuar solo como accionista y su hija aun menor no ha definido sus actitudes profesionales ni su posición frente a la empresa.

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

### **3.4 Rol de los fundadores de Industria de Alimentos Don Jacobo frente al Modelo Davis Peter”<sup>119</sup>**

De la información obtenida en la entrevista a Jacobo Alvarez y Martha Herrera, no podríamos clasificarlos en una sola categoría conforme Davis Peter define empresarios fundadores. Podemos afirmar que estos son una mezcla de

---

<sup>119</sup> Davis, Peter. “Three Types of founders – and their dark sides”, Family Business, febrero de 1990. En: Leach, Peter. Op. Cit. Pág. 60.

fundadores entre “ Propietarios “ y “Dirigentes” , de una parte ejercen un control sobre la empresa pero le han permitido a sus hijos la posibilidad de que desarrollen sus proyectos profesionales futuros independientes de la empresa. En consecuencia han aprendido a delegar, profesionalizando su empresa y a diferencia de los “Dirigentes” planteados por Davis si están interesados en el tema sucesoral a pesar de la juventud de su empresa, de su familia y de ellos mismos.

Coincide esta pareja en lo afirmado por Davis en cuanto al sentimiento de amor por lo creado y el deseo de perpetuarlo a través de futuras generaciones. Razón que justifica el desarrollo de este trabajo y de análisis de la empresa y la familia empresaria a la luz de las teorías consignadas en el marco teórico en busca de una camino para ayudarles en el logro de estos objetivos; lo que igualmente puede ser útil para otras muchas empresas y familias en situaciones similares.

### **3.5 Desarrollo de la empresa frente al Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick**

Considerando la empresa familiar según la definición de Peter Leach, Industria de Alimentos Don Jacobo es un ente económico influenciado por la familia Alvarez Herrera en la cual se concentra la propiedad de la misma. Con base en la información aportada por lo fundadores para este trabajo, identificaremos dentro del modelo evolutivo tridimensional de Gersich, la fase en que se encuentra la

familia, la propiedad y el negocio. Remitiéndonos a la grafica N° 3, la familia Alvarez Herrera está conformada por los padres y dos hijos, uno mayor de edad, y una menor de edad. Ubicándose en la fase de familia joven que crea un sueño para el futuro y garantizar su subsistencia y proyectar un mejor nivel de vida para todos sus miembros. En este eje se encuentra la preocupación que motiva el espíritu de este trabajo, y es si los miembros de segunda generación ingresaran o no al negocio. Esta disyuntiva es la que determina una decisión estratégica por parte de los fundadores para asegurar la continuidad o la supervivencia de la empresa en manos de la familia.

En la dimensión de la propiedad se encuentra aun en el nivel de propietario controlador. Los cambios que se han dado en la propiedad no han hecho tránsito a una nueva fase, pues la familia no ha perdido el control de la sociedad a pesar de haber tenido varios socios y que en un principio era parte de una sociedad conyugal. Hoy son dos patrimonios independientes en cabeza de cada uno de los socios fundadores Jacobo Alvarez y Martha Herrera, y pequeñas participaciones a cada uno de sus hijos. En este eje lo que sigue es el tránsito a una sociedad de hermanos en el caso de que falten los padres; no obstante observamos que con la pequeña participación otorgada a los hijos estos ya empiezan a desempeñar un rol específico como accionistas de la compañía.

En el eje de la empresa es donde mayor evolución ha tenido este proyecto económico y aquí la coincidencia con el modelo de Churchill & Lewis de cuyo

análisis pudimos determinar la ubicación histórica empresarialmente hablando de esta compañía y que se encuadra en el modelo tridimensional de Gersick en lo que él denomina expansión y formalización. Es así como ayudados de los diversos modelos podemos determinar la importancia de este caso empresarial exitoso y como encontramos que en los argumentos teóricos relativos al planteamiento estratégico, la familia Alvarez Herrera puede encontrar las alternativas suficientes para afrontar ese futuro resolviendo la construcción de ese “gran momento”<sup>120</sup> que conlleve su supervivencia empresarial y la transición cediendo el liderazgo a una nueva generación como bien lo afirma Gersick, si la familia se prepara lo lograra de manera exitosa.

---

<sup>120</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia. Pág 16.

#### 4. FUTURO DE INDUSTRIAS DE ALIMENTOS DON JACOBO

El futuro de la organización está condicionado a la claridad que tenga sobre la etapa en la cual se encuentra, que según los lineamientos de Churchill y Lewis<sup>121</sup>, se encuentra finalizando la etapa de despegue. Son ya casi 20 años de crecimiento empresarial y de desarrollo de una familia que coinciden en sus intereses económicos con los de la empresa en la cual tiene sustentado su bienestar y que pretende que un proceso de continuidad de la propiedad de primera a segunda generación se de en forma exitosa.

Los dueños hasta el momento se han preocupado continuamente por el negocio incrementar las habilidades operacionales para realizar importantes tareas tales como el mercado, la invención, la producción, la administración de la distribución, la habilidad gerencial y la voluntad de delegar responsabilidades y su deseo permanente por manejar las habilidades estratégicas para mirar más allá del presente y coordinar las fortalezas y debilidades de la compañía con sus propias metas.

La empresa Postres y Ponqués ha venido desarrollando un análisis estratégico de la compañía mediante un plan estratégico que incluye un nuevo modelo de

---

<sup>121</sup> Ibid. Churchill. Neil. Lewis, Virginia.

negocio; en los últimos años el desarrollo y crecimiento de la empresa se ha basado en la proyección de las decisiones estratégicas que ha tomado a lo largo de su vida y que se encuentra en el momento histórico ideal para proyectarse en grande en un mundo globalizado.

La parte estratégica ha sido tema importante, pero no ha considerado el tema familiar y en especial lo que tiene que ver con la familia y en especial con el proceso de transmisión sucesoral. Además de todos los problemas que van acompañados a un rápido crecimiento y a la presión económica sobre la compañía para reinvertir en ella o responder a los gastos de la familia en cuestiones como la educación o en gastos de estilo de vida de la familia, el problema de diversificación y la probable jubilación o retiro de los fundadores.<sup>122</sup>

Los hermanos Alvarez Herrera tienen una edad superior a los 16 años y hay que pensar estratégicamente en hacerlos partícipes, compartirles los valores de la administración, la preservación o consumo del capital de la empresa y la riqueza de la familia. Al ingresar los hermanos Alvarez Herrera a la sociedad familiar estos desean que su parte del negocio conserve el mismo control en el futuro, que el que tenía en la generación anterior; cada uno presenta distintas necesidades de planeación financiera y cada uno aborda la sucesión desde diferentes ángulos.

---

<sup>122</sup> Op. Cit. Gersick, Kelin E. Pág. 167.

Bajo estas circunstancias, difícilmente se tendrá una estructura definida sobre la propiedad.<sup>123</sup>

En este capítulo se analizará la continuidad de Industria de Alimentos Don Jacobo como un planteamiento estratégico que no se ha tenido en cuenta en el direccionamiento de la empresa hasta el momento. Claramente se ha sustentado en este trabajo la importancia de la supervivencia empresarial y por ser una empresa de familia, la continuidad se convierte en un elemento trascendental en el futuro de la compañía.

Abordamos el otro gran tema estratégico para esta organización como lo es el manejo de la empresa por parte de la familia, y la gestión que se debe hacer hacia su interior para plantear un modelo que les permita de manera sana manejar los lazos familiares y estos, enfrentados a los lazos societarios que les une a su empresa. Aquí daremos gran importancia al tema de la continuidad generacional como el fin máximo que busca los fundadores de esta compañía para que su proyecto empresarial trascienda exitosamente.

---

<sup>123</sup> Ibid. Gersick, Kelin E. Pág. 168.



#### **4.1 Planteamiento estratégico para la continuidad generacional y supervivencia de la empresa familiar.**

Nuestro planteamiento está en hacer un direccionamiento estratégico para que la familia Alvarez Herrera lo desarrolle y lo ponga en marcha junto a todos los temas de planeación estratégica que ha venido desarrollando hasta el día de hoy y que son primordiales para el éxito de una compañía. La familia deberá determinar como es su cultura y diferenciarla de la cultura empresarial; deberán constituir un Consejo de Familia igual como la empresa cuenta con una Junta directiva, este consejo debe definir el pensamiento de la familia frente a la empresa y direccionar las acciones que la familia debe ejecutar para asegurar sus propósitos económicos. La Dirección de la empresa debe regirse por un Código de Buen Gobierno que determina los parámetros de comportamiento ético y buen manejo de la empresa, la familia empresaria deberá acogerse a un Protocolo de Familia que es " la mejor forma que una familia empresaria tiene de garantizar un futuro en común, es redactando una serie de acuerdos sobre el modo de tratar sus diferencias y gobernarse entre ellos"<sup>124</sup>.

---

<sup>124</sup> Nogales, Fernando. La familia empresarial ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones, Ciedossat 2000, Pág.126.

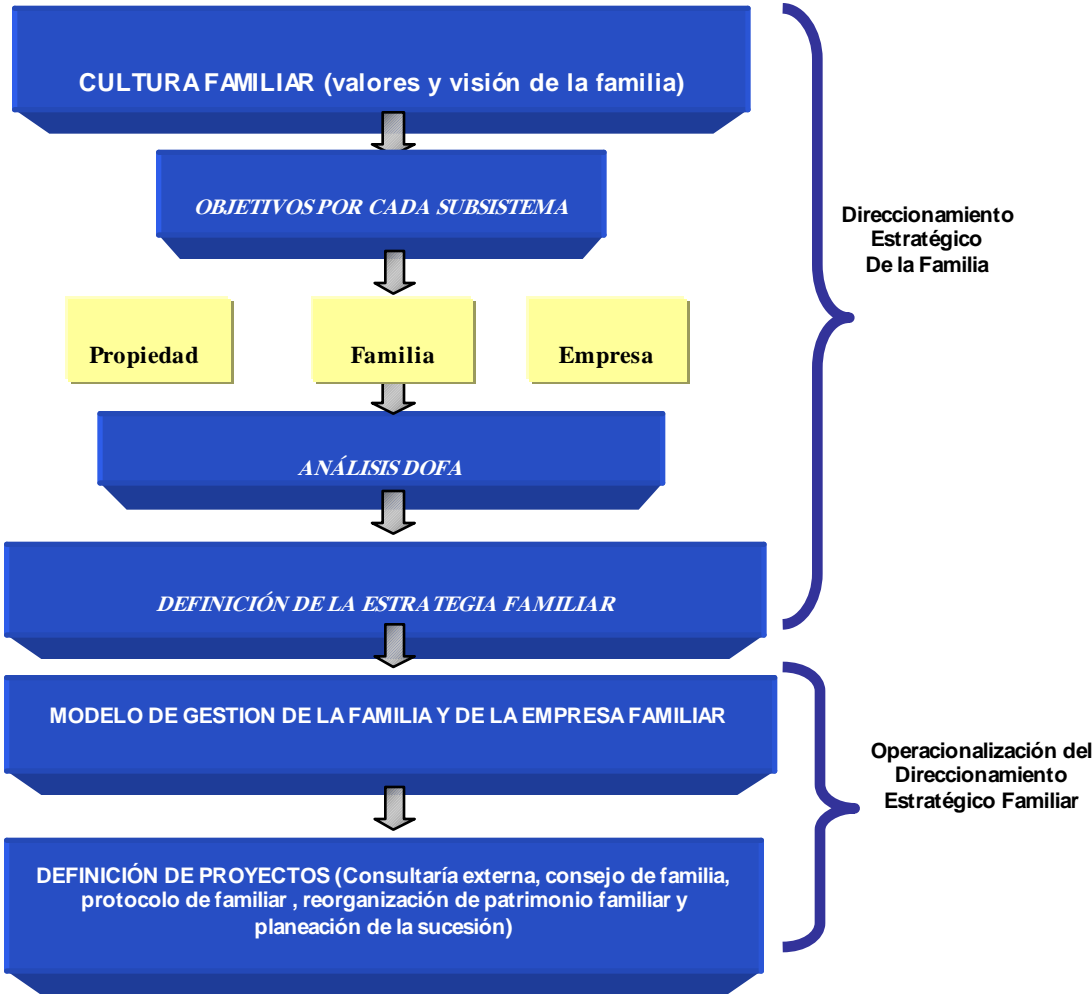
La organización cuenta con un organigrama y un perfil de competencias, la familia deberá identificar los roles de sus miembros frente a la empresa, respetando sus proyectos personales de vida; al igual que la empresa encuentra en su Presidente o Gerente General su líder, la familia deberá identificar claramente quienes la lideraran; Tal como la empresa se nutre del conocimiento y experiencia de múltiples asesores, la familia deberá contar con un comité asesor que le permita adquirir nuevas perspectivas de su realidad empresarial y familiar; en lo financiero tan sana debe ser la política de distribución de utilidades como sano debe ser el contar con un fondo común para la familia y sus proyectos; por último al igual que las organizaciones modernas planean estratégicamente su presencia en los mercados cada día mas globalizados y altamente competitivos, la familia deberá mediante la definición de reglas de continuidad, lo que nos es otra cosa que su supervivencia.

Con base en el marco teórico que abarca la perspectiva del pensamiento estratégico, de una parte y por otra teniendo claro la realidad de las empresa familiares planteamos la aplicación de un proceso de direccionamiento estratégico inspirado en los diversos autores, planteando un modelo aplicable a la familia Alvarez Herrera, en donde la familia determine claramente su posición, filosofía y objetivos frente a la empresa. Desarrolla un análisis DOFA de la familia empresaria; defina una estrategia de familia, un modelo de gestión de la familia y de la empresa y por último la definición de los proyectos estratégicos a realizar.

La familia deberá tener una visión y misión que sea coincidente con la visión y misión de la empresa en la cual han sustentado sus expectativas de proyección económica y social, con el cuidado necesario para satisfacer los intereses de todos y proteger los de la empresa como fuente generadora de recursos y oportunidades. En la grafica N° 19 planteamos el modelo de direccionamiento estratégico.

**3.2 Modelo de direccionamiento estratégico para la Familia Alvarez Herrera**

*Gráfica N° 19 Cultura Familiar*



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

### **3.2.1 Cultura familiar**

Es fundamental que los líderes familiares y los sucesores identifiquen claramente los valores que representen a la familia, y cuales son las conductas, actitudes y formas de pensar y ver las cosas que en consenso ese grupo de personas interiorizan y asumen como algo propio que los distingue de cualquier otro núcleo familiar.

El conocer claramente estos valores permite mejorar el manejo de las relaciones intrafamiliares y la definición de políticas por parte de la familia frente a su proyecto empresarial. Fernando Nogales Lozano<sup>125</sup> identifica cuatro aspectos de las culturas familiares: se expresa a través del conjunto de hábitos, formas de interactuar y comunicarse, actitudes premiadas o censuradas, etc.; no hay culturas buenas o malas, pues todas tienen aspectos positivos y negativos; cada generación y conjunto de cambios en el entorno exige modificaciones en la cultura; el líder es el responsable de sacar lo mejor de su cultura familiar, adaptarse a su generación y proyectarla a la siguiente.

---

<sup>125</sup> Op. Cit. Nogales Lozano, Fernando.

La cultura de la familia Alvarez Herrera está influenciada por aspectos como son:

- **Comunicación:** La comunicación entre padres e hijos y entre hermanos, se llevan en buenos términos y se esta se realiza de forma espontánea, abierta e informal en lo referente a los aspectos empresariales. Pero la comunicación en algunas épocas ha sido influenciada por aspectos emocionales en torno a la pareja de fundadores, lo cual ha influenciado negativamente en la percepción que los hijos tienen del negocio familiar. Se debe plantear en el protocolo de familia espacios y agendas muy definidos para la comunicación entre todos los miembros de la familia en torno a aspectos empresariales, para evitar que factores de conflicto incidan en los resultados de la empresa.
  
- **Proyecto de vida:** Como parte de la cultura familiar se tiene claramente definido el respeto por las decisiones que cada miembro tome con respecto a su estilo de vida, estudios, carreras profesionales e inclusión en el manejo de la empresa. Por lo anterior es importante en el Protocolo de Familia dejar claro la profesionalización de la empresa, ya que el hijo mayor ha decidido en actualidad dedicarse a la carrera musical y no muestra interés por trabajar directamente en la empresa.
  
- **Propiedad:** Este tema se ha manejado buscando la concentración accionaría en la familia Alvarez Herrera, mediante la adquisición de las

acciones de la mayoría de los minoritarios, pero aún no se tiene claridad del manejo que se le deba dar en el futuro. En el Protocolo de Familia se debe dar importancia especial a la propiedad de la empresa buscando respetar la decisión de los fundadores de mantener la propiedad en cabeza de la familia. Y dejar claramente definido como va ser la distribución de la propiedad entre los herederos que ya se están acercando a la mayoría de edad.

#### **4.2.2 Objetivos de los subsistema Propiedad, Familia y Empresa**

Al igual que toda organización la familia debe tener unos objetivos claros, en el caso de la familia empresaria, la familia deberá definir unos objetivos específicos a la empresa, a la familia y a la propiedad, por ello la importancia de seguir un modelo de planeación y implementación estratégica, que le permita definir el alcance de estos en el tiempo, esto le permitirá construir una visión propia de la familia y definir el papel que esta jugara en el futuro de la empresa. Los objetivos estratégicos de la familia Alvarez Herrera deberán ser escritos y convertirse en acciones a ejecutar por parte de los miembros de la familia conforme sean asignados tareas que definirá el consejo de familia el cual tiene una misión:

La familia deberá responder interrogantes concretos como: ¿deseamos ser una familia empresaria? Frente a su patrimonio deberán responder que tanto control

quiere mantener o ceder de su propiedad actual y frente a la empresa que nivel de ingerencia tendrá en la dirección de la misma empresa.

#### **4.2.3 Análisis DOFA**

Esta herramienta de análisis estratégico como se enuncia en el marco teórico comprende el análisis de las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas, de un ente económico. Es valido aplicarlo al ente social que es la familia de cara a su propio análisis interno y ella frente a la empresa de la cual es dueña y gestiona, para la aplicación de esta herramienta la familia Alvarez Herrera debe contratar una persona externa o consultor, que le facilite la aplicación objetiva de la matriz DOFA al interior de la familia con el fin de determinar las estrategias familiares a seguir por lo menos en el próximo quinquenio tendientes a consolidarse en un Consejo de familia, suscribir un protocolo familiar, reorganizar el patrimonio de la familia y la planear la continuidad previendo diversos escenarios en la planificación.

#### **4.2.4 Definición estrategia familiar**

Se debe definir la estrategia familiar y alinearla en concordancia a la estrategia de la compañía, porque las decisiones que tomen la familia determinarán el nivel de proyección y crecimiento de la organización, es decir que las expectativas que

surjan del proceso de formulación estratégica deben coincidir con el futuro previsto para la empresa de familia.

Nuestra propuesta basada en la definiciones de estrategia reseñadas en este documento esta orientada a que la familia piense en ella de manera estratégica y que con la ayuda del análisis histórico realizado en este trabajo tome la decisiones que garantice su permanencia y su proyección como familia empresaria, recordemos como lo dice Raúl Sanabria que la estrategia se concentra en el futuro basado en el presente. Una familia que piense de esta manera frente a su papel de propietaria de un ente económico con una trayectoria exitosa y con gran potencial puede marcar la gran diferencia y romper el mito de la gran mortalidad de las empresas familiares. Esto implica un proceso de planeación que recomendamos sea formal de ahí la importancia de incluir teóricamente el rol de la planeación estratégica, pues sencillamente es la única manera de asegurar el futuro.

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



#### **4.2.5 Modelo de gestión de la familia y empresa de familia**

La propuesta final de este trabajo académico, como ya lo hemos expresado es lograr la diferenciación entre lo que implica para el líder o líderes fundadores de una empresa de familia la gestión de la empresa y en paralelo la gestión interna a nivel de su familia, para lograr en últimas armonizar estos dos subsistemas ya explicados.

Hecha esta diferenciación, consideramos que los conceptos modernos de gestión aplicados a la empresa pueden ser igualmente utilizados para emprender esa labor de direccionamiento de la familia y encontramos en los conceptos de planeación estratégica todas las herramientas válidas para que una familia empresaria comprenda de mejor manera su papel dentro del contexto económico y social, se mire hacia el interior para poder proyectarse a través de su compañía mediante un modelo de gestión moderna de la familia y empresa de familia esbozado en la figura N° 20.

**Gráfica N° 20. Modelo familia empresa**

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

#### **4.2.5.1 Definición de proyectos**

La Familia Alvarez Herrera deberá contratar una firma de consultaría externa o un asesor especializado para implementar los proyectos definidos a continuación.

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

A continuación una definición de lo que significa cada proyecto:

#### **4.2.5.1.1 Comité Asesor**

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

#### **4.2.5.1.2 Consejo de Familia**

La familia Alvarez debe conformar un Consejo de Familia el cual “Se conoce como el órgano o institución que representa a la familia en la empresa, donde se

establecen límites entre integrantes, empresa y propiedad”<sup>126</sup>. La misión del Consejo de Familia<sup>127</sup> es:

- Velar por los intereses de largo plazo de la familia Alvarez Herrera en la empresa
- Explicar los valores fundamentales de la familia Alvarez Herrera los cuales deben ser documentados y transmitirlos a las futuras generaciones.
- Fomentar iniciativas de apoyo y bienestar para la familia Alvarez Herrera.
- Promover iniciativas de contribución de la familia Alvarez Herrera a la comunidad y su responsabilidad social frente al medio ambiente y los trabajadores de sus empresas.
- Expresar el “sentir” de la familia Alvarez Herrera respecto de las grandes directrices o lineamientos empresariales, Inversiones futuras y decisiones estratégicas de alto impacto y riesgo en las empresas de la familia.

### **3.2.5.1.3 Protocolo de familia:**

La familia Alvarez Herrera debe crear un Protocolo de Familia, en el cual refleje un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre sus miembros

---

<sup>126</sup> Revista dinero N° 80. marzo 26 de 1999. Pág.30

<sup>127</sup> Superintendencias de sociedades, Sociedades de Familia en Colombia 2001, Pág. 80.

y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas. El Protocolo tiene más eficacia si está elaborado y aceptado por unanimidad, si es dinámico y flexible. Bien elaborado no impide la aparición de problemas, pero reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto. Se debe establecer pautas de conducta o un código educacional en la Familia que proporcione una capacidad de reacción sensata a los habituales problemas de la Empresa Familiar por haberlos abordado con antelación, es algo que no sólo ofrece soluciones a la combinación de Familia – Empresa sino que además está comprobado que su utilización contribuye de manera sustancial a la supervivencia de la Empresa Familiar.

La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la Familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa. No obstante si éste se redactara como un contrato puede incluso tener fuerza legal de obligar, no solo a las partes que intervienen sino frente a terceros si los acuerdos son incluidos en los estatutos sociales de la compañía.

"El objetivo fundamental del protocolo es definir con claridad los valores éticos que la familia debe comprometerse a respetar para el acuerdo logro de los propósitos de la empresa" <sup>128</sup> y una convivencia armónica.

---

<sup>128</sup> Superintendencias de sociedades, sociedades de familia en Colombia 2001, Pág. 80.

#### **4.2.5.1.4 Patrimonio familiar**

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

#### **4.2.5.1.5 Definición de roles de los miembros de la familia**

La claridad de los roles es crucial para la empresa de familia, ya que es difícil separar las relaciones de familia de las relaciones de la empresa. “Los ejecutivos que pertenecen a la familia una vez nombrados tienen la autoridad para tomar decisiones de forma independiente y a la vez son responsables de responder ante la junta directiva y propietarios de la empresa, los miembros de la familia deben invertir tiempo en entender el rol que deben cumplir en la gobernabilidad de la

empresa si quieren asegurar la estabilidad, la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización.”<sup>129</sup>

La familia Alvarez Herrera actualmente está conformada por la pareja fundadora, quienes tienen el rol de Directivos que trabajan dentro de la organización y toman todas las decisiones estratégicas de la empresa, a la vez pertenece a una Junta de Gestión donde se toman las decisiones corporativas, de Inversión y crecimiento de la empresa.

Los roles de los hijos quienes están llegando a la mayoría de edad ha sido encaminada a ser accionistas minoritarios y participación activa en la parte social de aniversarios, eventos, inauguración de puntos de ventas y visitas informales a los establecimientos de la empresa como parte de acercamiento y sensibilización a la empresa.

Como parte de la cultura de la familia Alvarez Herrera está el respeto por los proyectos de vida de cada uno de sus miembros familiares y en este caso su hijo mayor no ha mostrado intención de capacitarse para dirigir la empresa. Entonces se debe plantear la posibilidad de aportar a la empresa desde una posición como miembro de junta o asesor de la empresa. Este tema debe ser planteado a la empresa consultora que se escoja para elaborar el protocolo de familia. Se debe

---

<sup>129</sup> Urrea Arbelaez, Joaquín. Gobernabilidad de la empresa de familia. Revista Universidad EAFIT N° 129. Pág.47.

también analizar el papel en un futuro que pueda tener su hija que tiene 14 años y el rol que deban desempeñar en un futuro los fundadores de la organización, en especial cuando quieran abandonar los cargos directivos que vienen desempeñando.

#### **4.2.5.1.6 Planeación de sucesión**

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

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



- “Debe ser estratégico: Basado en los mercados futuros y en las posibilidades de crecimiento del negocio.
  
- Debe ser comprensivo: Debe tener en cuenta la compleja interacción de Familia-Propiedad-Gerencia.
  
- Debe ser factible: Basado en una apreciación realista de lo que es sostenible para la empresa y para la familia.
  
- Debe ser administrador: Su diseño e implementación deben ser “orquestrados” por aquellos con poder decisorio.”<sup>130</sup>

#### **4.2.5.1.7 Fondo común**

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

---

<sup>130</sup> Alvarez B., Orlando. Tareas claves en la sucesión en la Empresa Familiar. Consultado diciembre 18 de 2005. Disponible en: <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=12220028465.htm>

## CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de grado por primera vez se tiene una descripción y un análisis histórico de la empresa Industria de Alimentos Don Jacobo, la cual es una empresa exitosa de familia de primera generación. El análisis histórico se desarrolla considerando las etapas de su evolución, en la cual nos muestra como la historia empresarial de Industrias Don Jacobo coinciden con el modelo de Churchill & Lewis; comprobando la teoría con la realidad documentada en este trabajo, encontramos que los factores claves determinados por estos autores están presentes en el estilo y conducta gerencial de los fundadores y en particular de su dirigente Jacobo Alvarez.

La industria de Alimentos Don Jacobo en el pasado desarrollo un plan estratégico y se han preocupado continuamente por el negocio e incrementar las habilidades operacionales para realizar importantes tareas tales como el mercado, la inversión, la producción, la administración de la distribución, la habilidad gerencial y la voluntad de delegar responsabilidades y su deseo permanente por manejar las habilidades estratégicas, pero nunca se preocupó por un plan de sucesión generacional, en el presente trabajo se realiza el planteamiento de un modelo familia-empresa que es de suma importancia para garantizar la continuidad y éxito futuro de la compañía, acompañado del manejo de la empresa por parte de la familia, y la gestión que se debe hacer hacia su interior para llevar a cabo el

modelo planteado que les permita de manera sana manejar los lazos familiares y estos, enfrentados a los lazos societarios que les une a su empresa.

Encontramos en este trabajo que Jacobo Alvarez es considerado un empresario colombiano, el cual se caracteriza por su deseo permanente de crear empresa, emprendedor, capaz de asumir riesgos, de promover procesos de cambios, asumir retos y cosechar triunfos los cuales han llevado a su empresa al éxito y con este trabajo quedara en la historia empresarial de Santander, tierra de hombres pujantes y forjadores de empresas. Como se demuestra en este estudio es una empresa que trasciende las barreras provinciales y se proyecta como una empresa multinacional.

A lo largo del desarrollo organizacional de Industrias Don Jacobo, se puede establecer que los factores claves para el éxito, están presentes en el caso descrito y analizado e involucrados en su debido momento y en la importancia y dimensión que lo plantea el modelo de Churchill & Lewis para empresas exitosas. Industrias Don Jacobo ha superado las etapas de existencia, supervivencia y éxito y se encuentra finalizando la etapa de despegue, donde esta enfrentando el gran desafío de crecimiento de la compañía que implica la toma de decisiones trascendentales para construir lo que se ha determinado el “Gran Momento”, que le garantice el paso a la etapa siguiente que es la llamada madurez de recursos. Nuestro planteamiento consistió en hacer un direccionamiento estratégico para que la familia Alvarez Herrera lo desarrolle y lo ponga en marcha junto a todos los

temas de planeación estratégica que ha venido desarrollando hasta el día de hoy y que son primordiales para el éxito de una compañía. La propuesta final de este trabajo académico, es lograr la diferenciación entre lo que implica para el líder o líderes fundadores de una empresa de familia la gestión de la empresa y en paralelo la gestión interna a nivel de su familia, para lograr en últimas armonizar estos dos subsistemas y para que una familia empresaria comprenda de mejor manera su papel dentro del contexto económico, social y se mire hacia el interior para poder proyectarse a través de su compañía mediante un modelo de gestión moderna de la familia y empresa de familia

Parece prematuro que una empresa de primera generación y relativamente joven esté pensando en su futuro desde la óptica de la supervivencia generacional y no desde una perspectiva más presente; se asume como válida esta posición pues creemos que existiendo claridad sobre el futuro, estratégicamente la compañía puede desde ya desarrollarse con mayor solidez y estar preparada para la eventualidad a la cual deben enfrentarse todos los dueños de una compañía de estas características que no es otra que dar respuesta al quien, como y cuando se debe transmitir el mando.

Desde el punto de vista académico este proyecto nos sirvió para validar el modelo de las cinco etapas de crecimiento de las empresas de Churchill & Lewis y lo recomendamos como una herramienta muy útil para aquellas empresas que

deseen construir su historia, analizar su presente y prepararse para afrontar el futuro.

Al realizar este trabajo no solo hemos aplicado los conocimientos adquiridos en nuestra maestría, sino hemos ayudado a construir la historia de una empresa Santandereana que se perfila a nivel internacional, con una óptica mas amplia a la de narrar una historia, ya que involucramos un modelo con etapas y conceptos estratégicos claros que nos permite ver con mayor claridad y menor incertidumbre el futuro para Industrias Don Jacobo, para que continúe siendo exitosa y sirva de ejemplo para construir un mejor país.

## BIBLIOGRAFÍA

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

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

BERNAL, JULIO NIETO. Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos. Bogotá: Planeta Colombia. 1997

CONFECAMARAS. 2004.

CHURCHILL, NEIL; LEWIS, VIRGINIA. Las cinco etapas del crecimiento de las empresas. Facultad de Administración. Programa Exedu, mayo-june 1983.

DAVIS, PETER. Three Types of founders – and their dark sides. Family Business. Febrero de 1990.

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

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

GERSICK, KELIN E. Empresas familiares: generación a generación. México; Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill, c1997.

LEACH, PETER. La empresa familiar. Barcelona: Granica, c1999.

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

NOGALES, FERNANDO. La familia empresarial ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones, Ciedossat 2000, Pág.40.

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

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

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

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

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

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

VALDALISO GAGO, JESÚS MARÍA. Historia económica de la empresa. Barcelona: Crítica, c2000.

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

### **Entrevistas**

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

### **Revistas**

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

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



## LISTA GRÁFICAS

<b>GRÁFICA 1. ETAPAS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS</b>	19
<b>GRÁFICA N° 2. MODELO DE TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	32
<b>GRÁFICA N° 3 MODELO TRIDIMENSIONAL</b>	36
<b>GRÁFICA N° 4 VENTAS EN PESOS DE “INDUSTRIA DON JACOBO”</b>	56
<b>GRÁFICA N° 5 <i>ORGANIGRAMA POSTRES Y PONQUÉS</i></b>	62
<b>GRÁFICA N° 6 VENTAS EN PESOS DE “INDUSTRIA DON JACOBO”, PERIODO 1987 A 1991.</b>	64
<b>GRÁFICA N° 7 <i>ORGANIGRAMA GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO</i></b>	72
<b>GRÁFICA N° 8 VENTAS EN PESOS “INDUSTRIA DON JACOBO” PERIODO (1992-1995)</b>	74
<b>GRÁFICA N° 9 <i>GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO</i></b>	85
<b>GRÁFICA N° 10 VENTAS EN PESOS “INDUSTRIA DON JACOBO” PERIODO (1996-2001)</b>	88
<b>GRÁFICA N° 11 INDICADORES DE RENTABILIDAD DE “INDUSTRIA DON JACOBO</b>	95
<b>GRÁFICA N° 12. VENTAS EN PESOS “INDUSTRIA DON JACOBO” PERIODO (2002-2005)</b>	97
<b>GRÁFICA N° 13 PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS POR CIUDADES</b>	97
<b>GRÁFICA N° 14 COSTO DE PRODUCCIÓN (% VENTAS)</b>	98
<b>GRÁFICA N° 15 UTILIDAD BRUTA EN PESOS “INDUSTRIA DON JACOBO”</b>	98
<b>GRÁFICA N° 16 UTILIDAD OPERACIONAL EN PESOS INDUSTRIA DON JACOBO</b>	99
<b>GRÁFICA N° 17 <i>UTILIDAD NETA EN PESOS. INDUSTRIA DON JACOBO</i></b>	100
<b>GRÁFICA N° 18 ORGANIGRAMA GRUPO EMPRESARIAL DON JACOBO</b>	102
<b>GRÁFICA N° 19 CULTURA FAMILIAR</b>	116
<b>GRÁFICA N° 20. MODELO FAMILIA EMPRESA</b>	123

## LISTA TABLAS

<b>Tabla N° 1 Primera Generación funciones y tareas claves</b>	<b>37</b>
--	-----------

**ANEXO.**  
**ENTREVISTA A FUNDADORES DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS DON**  
**JACOBO**

Trascripción de la entrevista hecha a Martha Azucena Herrera y Jacobo Alberto Alvarez, socios fundadores de Industria de Alimentos Don Jacobo comercialmente conocida como Postres & Ponqués. Realizada en Barranquilla en Agosto de 2005. Basada en el formato de encuesta para aplicar al estudio de empresas promisorias en Colombia, elaborado por Luis Ernesto Romero.

***Pregunta: ¿ De donde surgió la idea del negocio, de quien cuando y como lograron concretar el proyecto empresarial?***

**Jacobo:** en mi familia mi Mama desde que yo me conozco elaboraba ponques y cuando éramos adolecente mis padres decidieron formalizar esta actividad con una microempresa que llamaron La Casa del Ponqué, la cual funcionaba en la misma casa de habitación en el barrio San Francisco de Bucaramanga; con el producto de ese trabajo nos dieron estudios universitarios a todos sus cuatro hijos. Como ve siempre estuvimos involucrados en el negocio y en especial yo mostré interés en aprender el oficio de la pastelería.

Para el inicio de mi carrera universitaria en Derecho, yo ya tenía un negocio paralelo al de mis padres con el cual cubría buena parte de mis gastos personales, valga resaltar que para esa época ya éramos novios con Martha. Fue un negocio muy organizado y bastante formal para su tamaño, siempre quise que fuese una empresa en todos los sentidos y me propuse registrarla en la cámara de comercio y manejarle una cuenta bancaria. Este negocio se cerro cuando estaba terminando los estudios en 1984. Cuando termine la carrera quise dedicarme a ella de lleno y haciendo mi judicatura en la contraloría general de la republica y un postgrado en criminología en la universidad externado en Bogota, me di cuenta que lo mío era el negocio de la repostería, pues había cerrado mi primer proyecto y en ese momento sentí el haberlo hecho, pero tomamos la decisión de casarnos y de dedicarnos a sacar adelante lo que en ese momento se volvió un sueño.

**Martha:** cuando Jacobo me dijo que renunciáramos a nuestros puestos , yo era en ese momento la asesora jurídica de la cárcel de San Gil en Santander, le creí en su proyecto y la verdad que tan solo con algo mas de 300mil pesos de la época,( 1986), que recibimos de regalo de nuestra boda en abril ,y en Diciembre 13 abrimos al publico en dos pequeños garajes a Postres & Ponqués, y me acuerdo que con el consentimiento de los papas de Jacobo le colocamos al gran aviso rojo y verde una frase que decía con la calidad de la casa del ponqué, productos que eran muy afamados en ese momento.

Jacobo decidió que el nombre fuese genérico y que nos íbamos a dedicar a hacer exclusivamente postres y ponqués , lo que hemos cumplido hasta la fecha.

Algo que fue muy claro es que la decisión fue radical, vivir del nuevo negocio y Jacobo con ese dinero y lo poco de nuestras liquidaciones, además de montar el negocio logro dar la cuota inicial para un apartamento y comprar un Renault 4 de segunda.

***Pregunta: ¿ recuerdan como fueron esas épocas iniciales, cuantas personas laboraban con ustedes, necesitaron mas recursos a que fuentes acudieron ?***

**Martha:** inicialmente solo éramos nosotros dos y Marujita quien es hoy la empleada mas antigua y a quien le regalamos unas pocas acciones de la empresa por lo que hoy es socia, pero pronto tuvimos que ir vinculando mas personas pues la verdad que el éxito fue tanto y tan inesperado que cada día crecíamos mucho. Recuerdo que cuando eso el dinero no nos hacia falta cuando queríamos hacer un inversión adicional mi papa y el papá de Jacobo se convirtieron en nuestra fuente de financiación a muy bajo costo.

**Jacobo:** Martha estaba dedicada de lleno a el área de ventas y controlaba la caja registradora y yo en la producción, compras, decoración etc., para nuestra primera temporada del día de la madre Martha ya estaba embarazada de nuestro primogénito Jacobo Andrés y fue nuestra primer gran éxito comercial, y

no pudimos atender la demanda masiva que se nos presento, ese día la gente casi nos destruye el punto de venta.

***Pregunta: ¿Recuerdan ustedes los montos de las ventas?***

**Martha:** la verdad no, pero para esa época nos parecían muchísimas y la verdad que nos dedicamos desde el principio a cuidar a la clientela y a ofrecerle cosas diferentes a lo que ya le ofrecían , La Nevada o la misma Casa del Ponqué sinceramente creo que eso hacia que las ventas crecieran de forma tan alentadora. Recuerdo que en esa época yo misma hacia las consignaciones al banco y la gerente de la corporación de ahorros nos empezó a considerar excelentes clientes porque siempre teníamos dinero en la cuenta y creo anecdóticamente que nunca mas hemos tenido esos niveles de liquidez iniciales, que nos dieron grandes satisfacciones como viajar y luego recibir a nuestros hijos sin ningún tipo de estrechez. Luisa Margarita nacería en 1991, tenemos una anécdota de esa época cuando pudimos viajar por varios países de Europa, Israel, Grecia, Turquía y Egipto y todo lo pagamos de estricto contado, eso nunca mas lo volvimos a ver y habla del nivel de generación de recursos de la empresa en sus comienzos y esto estoy hablando de 1989. Tan solo dos años después de haber iniciado.

**Jacobo:** Esa información que usted pregunta esta disponible en el departamento contable de la casa matriz ( Bucaramanga), allá podemos obtener los históricos de estos 19 años y pueden ser utilizados para el desarrollo del trabajo de tesis.

***Pregunta : ¿ podrían tratar de darnos mas razones para el éxito inicial y subsiguiente de su empresa, recuerdan en detalle como era su competencia que ya mencionaron, y realmente creen que ustedes aportaron algo nuevo al mercado? Como se sentían frente al futuro de su proyecto?***

**Martha:** Yo creo que si era novedoso pero creo que Jacobo conocía mas el mercado, pues yo realmente de ponques solo comerlos y hasta los 17 años viví

en San Gil hasta que fui a Bucaramanga a estudiar Derecho en la Universidad Santo Tomas en donde nos conocimos ; por eso creo que Jacobo puede responder de mejor manera esta pregunta. Pero si quisiera decir a la segunda parte de la pregunta que yo siempre sentí mucho temor por lo incierto y sentía que el riesgo era inmenso pero ante la seguridad absoluta de Jacobo yo asumía que las cosas iban a salir bien y en efecto a pesar de la lucha, los grandes esfuerzos y sacrificios ha valido la pena .

**Jacobo:** respecto al mercado, efectivamente yo me crié en Bucaramanga y dentro del mundo de los ponques, desde los 7 años sabia de eso y acompañaba a mi mama a cursos y hacia los mandados para comprar ingredientes y nos tocaba ayudar incluso a batirlos de la manera mas artesanal, es decir a mano. Por eso creo que yo conocía todos los negocios de ponques de Bucaramanga, a las señoras que hacían en sus casas y sentía que mis papas no ofrecían todo lo que podían hacer para superar el líder hasta ese momento que era La Nevada, repostería de un español que se jactaba de hacer publicidad negativa de su producto su eslogan era : “ Ponqué Nevada el PEOR ponqué de Bucaramanga”. Pueda que hoy no sea el peor pero debe sufrir ante el 75 % del mercado en manos de nosotros.

Entonces como ven el mercado no ofrecía muchas opciones y los portafolios de productos eran muy pobres. Y esto me obsesiono a mi desde cuando alguien me regalo muy joven una revista de pastelería Mexicana que ofrecía tanta variedad que yo no lo podía creer y me propuse que si tenia un negocio esa iba a ser una de mis metas ofrecer variedad de productos, por supuesto yo no sabia que eso se llamaba portafolio de productos y mucho menos que ofrecer diseños especiales era parte de un portafolio de servicios.

***Pregunta : ¿ podrían describimos como fue ese proceso de crecimiento, ustedes sabían lo que era un plan de negocios, un estudio de mercado, manejaban presupuestos?***

**Martha:** nosotros somos como dice el papá de Jacobo “abogados pasteleros”, teníamos una formación profesional pero no sabíamos nada de empresas , salvo lo que empíricamente Jacobo había aprendido en su casa y con su pequeño negocio en las épocas de la universidad. Pero algo que nos ha caracterizado es a Jacobo lo creativo y a mi lo metódica y organizada, creo que esa sumatoria nos trajo grandes beneficios y seguramente que la constancia, el trabajo disciplinado obvio la necesidad por lo menos al principio de grandes conocimientos administrativos. Pero llego un momento en que Jacobo se empezó a preocupar por su formación como Gerente y gracias a la vinculación con ACOPI, inicio un diplomado en gerencia en la UIS y de esto vinieron grandes cambios y muchos intentos bien intencionados de manejar la empresa con lo que esa época estaba de moda que era la calidad total.

**Jacobo:** Si nosotros nunca escribimos nada hasta después de varios años de tener el negocio, al principio todo estaba en mi cabeza se lo contaba a Martha y lo hacíamos o como sucedió muchas veces para no afrontar los temores de Martha yo metía la cabeza y luego miraba a ver como salía. Debo reconocer que muchas veces por no escucharla tuvimos grandes decepciones como cuando por estar tan involucrado en la calidad total les ofrecimos a los empleados tantos beneficios y garantías que se sintieron tan cómodos que la productividad llego a su mas bajo nivel. Es fue mi primera gran crisis como gerente eso fue como en el año 1992, me retire por un par de meses y encargamos a la contadora como gerente.

Ahora me acuerdo de un gran proyecto que tuvimos para la época que marco el rumbo del negocio y fue la compra de la casa frente a Mercadefan...

**Martha:** si Jacobo tu nos ha contado eso y realmente el pasar de los garajes a la casa que quedaba a dos cuadras y frente al supermercado de mayor afluencia de publico , y de estrato alto, de la ciudad nos posiciono como una pequeña empresa de prestigio en la ciudad. Creo que el traslado a la casa ya reformada fue en el 90, la crisis aquella que mencionas en el 92 que fue el viaje que hiciste a la Feria de Anuga en Alemania .

**Jacobo:** La compra de la casa fue toda una estrategia comercial y financiera, pues solo sabíamos que debíamos estar en ese sitio y no contábamos con los recursos suficientes, así que le vendimos la idea a una tía mía y el esposo que gozaban de capacidad económica para que compraran la mitad de la propiedad nosotros les pagaríamos arriendo y la otra mitad la comprábamos nosotros con un crédito, así se hizo posible y ha sido de las cosas mas acertadas que hayamos hecho....así al final tuviéramos que repagar esa mitad al comprársela a ellos pues en un momento la relación familiar se deterioro pues ella trabajo con nosotros varios años y por problemas de una y otra índole se alejo de la empresa .

**Pregunta :** *¿ en que momento piensa que ustedes empezaron a formalizarse en lo administrativo, comercial, financiero y en su área de producción?*

**Jacobo:** creo que mis estudios han tenido que ver mucho con el desarrollo de la empresa su estructura y sus estrategias, nosotros siempre fuimos formales en el sentido estricto de una empresa legal ( seguramente por nuestra formación profesional de abogados) y desde los inicios la contabilidad se llevaba externamente por parte de una contadora, a los 5 años ya teníamos una profesional a cargo de esa área, por esa misma época iniciamos el proceso de formación y aprendizaje en el área de producción de Alimentos, con ayuda del SENA se nos envió una experta ingeniera de alimentos quien nos enseñó a formular, a diseñar procesos , a manejar normas de higiene ( no es que antes no las tuviéramos es que no sabíamos que todo eso era normativo y era susceptibles de manuales)...así empezamos a tener unas formulaciones estándar y unos procesos que podíamos repetir una y otras veces lo que nos permitía pensar en que si lo hacíamos bien en Bucaramanga lo podíamos hacer bien en otras partes. Esto hizo que pudiéramos pensar en montar una sucursal en la ciudad que fue la de lagos en el sur un sector mas popular pero en auge en ese momento, y muy poco tiempo después en marzo de 1993 ya abríamos la primera ciudad que fue Cúcuta.

Pero retomando lo de la formalización, creo que como lo dijo Martha el traslado a la casa de la carrera 33 fue el inicio de algo mucho mas estructurado como empresa.

**Martha:** en ese momento Jacobo y yo manejábamos las cosas pero contábamos con el apoyo de personal en diferentes áreas como compras ( las hacia la Señora Gloria la tía de Jacobo), producción ( Marujita asumió como coordinadora de producción) vinculamos la contadora, pero todo era aun muy manejable estaba bajo nuestro control.

**Jacobo:** complementando mi respuesta, ese primer diplomado en la universidad Industrial de Santander, fue el despegue de mi carrera gerencial y de líder gremial pues llegue pronto a ser dirigente regional la Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias Acopi, en la cual estuve 10 años llegando a ser Presidente Nacional de su Junta Directiva. Yo desde esta perspectiva de la pequeña empresa le fui dando a la empresa un manejo cada vez mas estructurado y todo lo que en ese momento estaba al alcance de los pequeños empresarios por parte de entidades como el Sena , las universidades como la UNAB ( con ellos empezamos a tener practicantes que luego se convirtieron en apoyo para el crecimiento a nivel nacional), el IFI, la Cámara de Comercio de Bucaramanga Etc. , lo aprovechábamos . Así que tuvimos mucho apoyo, asesores, expertos y personal casi profesional a un costo muy bajo.

**Martha:** No se si esto venga al caso, pero deberíamos anotar lo importante que fue por ejemplo el conocimiento que nos aportó el Señor Gerard Willbrink, quien era una señor retirado Canadiense , que vino por una entidad llamada CESO por intermedio de la Cámara de Comercio de Bucaramanga ( con el tuvimos una relación muy larga aun viviendo en Costa Rica nos encontramos con el en sus proyectos allí, hoy es muy mayor ya debe estar alrededor de los 85 años), este señor nos enseñó realmente lo que era producir industrialmente y nos enseñó técnicas de repostería que nos han ayudado mucho en el desarrollo de productos y no solo eso la calidad humana de este señor era excelente. Las formulas de Gerard y todas su enseñanzas fueron un aporte valiosísimo para nosotros.



**Pregunta:** *¿podrían contarnos como fue la formación societaria de la empresa y cual ha sido la historia de ella en ese sentido, como ha sido la relación de ustedes como socios y con otras personas sin las han tenido?*

**Martha:** ese tema es bastante extenso y delicado yo realmente nunca estuve de acuerdo con que tuviésemos socios pero Jacobo ha sido muy dado a compartir sus cosas con los demás y entre otros hemos tenido socios a la familia de él, a la mía, a los empleados ( y ese tema si que es cuento aparte) hasta proveedores, así que en cuanto a eso hay mucha tela que cortar y muchas historias que han marcado el transcurrir de la empresa y que han generado toda clase de conflictos, que definitivamente esta empresa es demasiado buena que no se ha doblegado ante tanto golpe que recibe. Pero creo que Jacobo puede ilustrar esto mejor, pues para bien o para mal hemos tenido sociedades hasta hoy que estamos en proceso de recuperar la empresa en su totalidad tan solo para nosotros y nuestros hijos . como se imaginara a un costo muy alto.

**Jacobo:** como dice Martha la empresa ha tenido que sufrir muchos embates por razón de mi terquedad de tener socios, siempre minoritarios, pero se nos pegan unas crecida los enanos que siempre nos han puesto en aprietos y la empresa definitivamente es muy buena para poder resistir todo ese tira y afloje incluso entre Martha y yo cuando en el 2003 decidimos divorciarnos, pero mejor tratemos de contar este aspecto de manera mas organizada guardando el orden cronológico, pues es complejo y tengo que hacer memoria de ello. Ante todo nosotros fuimos socios por efecto de nuestra sociedad conyugal hasta el año 2004 en el cual se legalizo nuestro divorcio y liquidación de la sociedad conyugal.

Nuestra primera sociedad o negocio con socios fue como ya contamos en el año 1990 con unos tíos míos para comprar la primera casa que se acondiciono para la planta, punto de venta y oficina administrativas. Cuando decidimos crecer con el negocio en Cúcuta y Cali yo invite a mi familia (mi mamá, mi hermano mayor, mi hermana, y mi tía ) a que fuesen socios no tanto por la capacidad de aportar económicamente sino por hacerlos partícipes de los

éxitos que habíamos tenido y por que al vivir mi hermano en Cali podría ayudarnos a ver del negocio allá. Pero esto no duro mucho, menos de un año y lo poco invertido se convirtió en pagos hasta 5 veces lo invertido, como se imaginaran con los consabidos conflictos familiares y distanciamientos entre los cuales estaba la perdida de la Tía Gloria como colaboradora y mano derecha en Bucaramanga. Esta fue una verdadera crisis y tuvimos que endeudar a la empresa para pagar esas cuotas sociales, además de replantearla administrativamente. Creo que el ánimo de control por parte de la familia en Cali chocaron con el personal administrativo que se llevo desde Bucaramanga y yo en ese momento respalde al personal pues estaba convencido de que sin ellos no podíamos seguir adelante.

Estaba fue nuestra segunda gran crisis, pero el negocio seguía boyante además de que el mercado de Cali respondió muy bien y teníamos liquidez , luego vendrían las épocas de la vacas flacas en Cali por los problemas de la economía afectada por el narcotráfico que fue tan perseguida a mediados de los noventas.

No contento con esta experiencia luego invite a la familia de Martha a ser socios, y además en aras de estimular a los gerentes que eran todos Santandereanos y estaban colaborándonos en ciudades como Cali, Medellín, Bogota, les dimos la oportunidad de que invirtieran en la empresa ; con tanta facilidad para pagar que hasta descuentos mínimos se hicieron por nomina. Hoy me he dado cuenta del gran error que cometimos con esta estrategia de involucramiento de la gente, cuando lo que buscábamos era comprometerlos, hoy en día la familia ya no esta de socia y salió igualmente muy bien remunerada por sus cuotas sociales y los Gerentes además del vabr de su participación se llevaron formulas y personal y han montado empresas actuando muy deslealmente.

Esto referente a la casa matriz, y en cuanto a los nuevos mercados que abrimos como Barranquilla en 1997, Medellín en 1998, Bogota en 1999 pensé que contar con un socio local seria importante para apoyarnos en la conquista de esos mercado, pero resulto igual de frustrante, salvo en Medellín que aun se

mantiene la sociedad con una persona prestante y muy convencida del proyecto empresarial.

Después en el año 2003 vino todo el proceso de divorcio nuestro y de Martha querer reintegrarse a la empresa para controlar su interés.

**Martha:** Debo aclarar que en ese momento nuestra separación se vio, como todo proceso de divorcio difícil, rodeado de muchos problemas de comunicación y distorsión de la información. Pero yo tenía claro que las personas que estaban al frente de la empresa no debían seguir así Jacobo creyera en ellas. Obviamente se entro en un etapa de luchas legales y de interminables asambleas de socios tratando de tomar el control de la empresa por parte y parte y entre todo ese proceso hubo gente que saco gran provecho. Lo que finalmente en marzo del 2004 nos hizo reaccionar fue el nivel de agresión por parte de los socios minoritarios en particular hacia Jacobo ,hubo amenazas, coacciones y hasta agresiones físicas, lo que me hizo pensar que nosotros junto a los hijos ante todo éramos una familia independiente de nuestro estado civil o de nuestra relación de pareja.

**Jacobo:** luego de esto Martha y yo tomamos las riendas de la empresa, reemplazamos el 80% de los gerentes y decidimos empezar a adquirir las cuotas sociales. Incluso convertimos las sociedades mas importantes en anónimas para facilitar el proceso de compra de acciones y no el dispendioso de negociar cuotas sociales de las sociedades limitadas. Hoy la empresa esta prácticamente en manos nuestras estamos en proceso de negociar algunas acciones mas.

**Pregunta:** *Y cuéntenos ahora como fue el proceso de crecimiento en si del negocio, ¿ustedes hablan de liquidez en las épocas de expansión hacia Cali, que hicieron con ello?*

**Jacobo:** efectivamente estamos hablando de 1994 mas o menos en el cual vimos los resultados de la expansión y yo tenía en mente desde mi viaje a Alemania en el 92 la posibilidad de entrar en un nuevo negocio, que era el de la

repostería industrial. En esa época Ramo era el líder de ese sector y no atendía el mercado de Bucaramanga de muy buena forma, por tanto yo veía una oportunidad , además de que no había innovación y yo tenía concebido unos productos diferentes en presentación y en sabor. Eran productos empacados muy diferente a lo que hacíamos hasta ese momento.

**Martha:** La línea de Onces Don Jacobo, o como se llamo después SANTALI, ha sido otra experiencia dolorosa y en la cual comprometimos el futuro de Postres y Ponqués. Este era realmente un nuevo negocio para nosotros, al principio dependía de postres y ponques para su producción, luego tuvimos que hacer grandes inversiones para hacer posible que el producto tuviese las condiciones necesarias de elaboración y empaque y después de un año ya no podíamos mas solos y fue cuando Jacobo se le ocurrió vender la idea a varias personas en Bucaramanga hasta que encontró interesados.

**Jacobo:** Esta experiencia como que pone de presente mi terquedad, y realmente a pesar de lo difícil que fue asumir el fracaso esta etapa fue muy importante como aprendizaje, eso si el costo fue muy alto. Ante la situación de demanda de recursos del nuevo proyecto y la imposibilidad de seguirle sacando a Postres y Ponques, se me ocurrió vender el proyecto a una compañía productora de aceites Saceites, que me entere estaba interesada en desarrollar algo similar, y con ellos surgió la idea de ofrecerle a Promisión una entidad conformada por varios empresarios de la región para apoyar proyectos con capital de riesgo, además de un molinero reconocido como Harinera Pardo. Yo me fui a manejar el nuevo proyecto que se llamo como Martha lo dijo SANTALI S.A., y ella se quedo al frente recuperando a Postres y Ponques , cosa que logro muy rápido y yo si tuve un gran fracaso en la aventura industrial y todo porque sabíamos producir , el producto tenia buena acogida por su calidad pero nunca aprendimos como mercaderarlo.

Al cierre de este proceso en enero de 1997, una ves liquidada la empresa Santali aproveche una beca a la cual había aplicado y gane para hacer un diplomado en gestión gerencial en la Escuela de negocios de Maastricht

Holanda. Y regrese con muchas ideas y deseos de seguir creciendo pero esta vez con lo que sabíamos hacer Postres y Ponques.

**Pregunta:** *es evidente que lograron salir adelante, pues lo confirman los resultados después de casi 10 años de esta gran crisis ¿ pero como lo hicieron?*

**Martha:** yo estuve al frente de la empresa , pero Jacobo había dejado una serie de direccionamientos , proyectos y programas que implementamos con éxito, una vez nos quitamos de encima la carga financiera de la línea industrial pudimos invertir mucho en la gente, en normalización de procesos, capacitación, desarrollo de nuevos productos y algunas sucursales mas en Bucaramanga y en el país. En ese año cumplíamos los 10 años y fue un año de grandes contrastes, de una parte el gran fracaso de ese proyecto y por otra recibir varios premios a los que fuimos postulados en el año 1996 el premio IFI Carlos Lleras Restrepo, en 1997 el premio Servientrega “Entrégate a Colombia”, en 1998 finalistas al premio Portafolio de la organización El Tiempo. Tratamos siempre de hacer las cosas bien y la verdad que éramos muy disciplinados en el gasto....

**Jacobo:** algo que nos ayudo posteriormente fue a mi regreso de Holanda, la introducción a la empresa de los conceptos de planeación estratégica, yo había realizado un borrador de plan estratégico que con apoyo de un consultor externo y el grupo de directivos de la casa matriz concretamos, se proyecto a 5 años y la verdad que se ejecuto en 3. Aquí contábamos con un equipo de gente que asumíamos estaba comprometida, ya los gerentes eran socios en sus proyectos regionales y estábamos seguros de que... (interrumpe Martha: yo no le tuve fe a eso y ya viste lo que sucedió).

Si efectivamente esto dio resultados por un tiempo pero el esquema de asumir la responsabilidad de los proyectos y de un mercado específico con gerente socios, se torno en un esquema de pequeños y no tan pequeños feudos que empezaron a hacer mas por ellos que por la organización como un todo. Es que en 1998 nosotros salimos del país a vivir a Costa Rica, pues estábamos

cansados de tantos años de sacrificar los hijos por el trabajo y sumado al clima de inseguridad que se vivía tomamos la decisión de emigrar y manejar desde afuera la empresa.

***Pregunta : ¿ fue fácil el manejo de la compañía a distancia?***

**Jacobo:** en el plano familiar fue una gran experiencia el recuperar tantos años entregados al trabajo para llevar una vida mucho mas unidos y tranquila, yo creí que el negocio con la estructura organizacional que le habíamos definido, de una gerente de la casa matriz en Bucaramanga controlando la operación mas importante y desde allí orientando las otras operaciones, iba a funcionar. Confiábamos plenamente en el personal que habíamos seleccionado para esta responsabilidad, y era que ellos habían hecho ya escuela de mas de 5 años con nosotros.

Le cuento que yo estaba muy tranquilo, ya desde hacia un año manejábamos Internet en la empresa, que lo establecimos para comunicarnos en mi estadía en Holanda en el 97, por tanto contábamos con un canal de comunicación importante para estar al día; además yo viaje casi cada dos meses a Colombia en los primeros años. En resumidas cuentas creo que lo vi fácil y manejable, los resultados de ese periodo son muy disidentes realmente crecimos tanto en ventas como patrimonialmente, lo que hoy nos ponemos a pensar es que seguramente también crecieron los patrimonios de otros que tomaron grandes ventajas.

**Martha:** por mi forma de ser soy muy desconfiada y siempre quede muy preocupada por la empresa en Colombia, Jacobo sabe que cuando digo algunas cosas es mejor que me escuche pero como ya quedo por ahí dicho es extremadamente terco. Pero yo había tomado una decisión firme de no seguir en el día a día de la empresa, me quería dedicar a mis hijos como efectivamente lo hice .La empresa siempre ha sido un fuente de oportunidades y bienestar para nosotros pero igualmente de problemas que siempre hemos podido resolver, pero que nos desgastaban mucho así que ese era el momento de tomar un respiro. Jacobo estuvo muy entusiasmado con este

manejo a distancia podríamos decir que en los primeros 3 años de vivir allí nosotros, después ya empecé a verlo preocupado y en el 2001 de Colombia empezaron a decir que todo lo referente a nuestra estadía en Costa Rica era muy costosa , que debíamos buscar opciones de ahorro, efectivamente arrendamos nuestra casa y tomamos algo mas modesto en arriendo, pero se notaba que había algo mas y yo veía a Jacobo perder autoridad y control sobre las gerencias mas importantes como eran Bucaramanga y Cali.

**Jacobo:** Martha tiene razón y ella sin participar en la empresa recibía mucha información de todos modos, por parte de la familia y de los empleados que le manifestaban su inconformismo y alertaban sobre algunas situaciones delicadas, yo siempre he sido muy confiado y bueno acepto terco, así que cuando yo viajaba a Colombia veía la cosas buenas , como lo dije los resultados en crecimiento eran buenos y lo que aducían las gerente para quejasen por lo trasladado a Costa Rica era que necesitábamos mas inversión en nuestro crecimiento y que nosotros debíamos contribuir .....como ven las cosas se tornaban grises, como así que era ellos los que disponían, eso me fue alertando y decidí empezar a desmontar de alguna forma eso, pero recuerden que eran socios y la verdad el empoderamiento que habían adquirido y con nosotros afuera iba a ser difícil como coger las riendas nuevamente con energía.

En resumen creo que el precio que pagamos por nuestro buen nivel de vida y oportunidad de disfrutar de la familia fue alto pero en lo personal no me arrepiento.

***Pregunta: ¿De toda esta parte de su historia personal y empresarial que destacan y cuales han sido esas características que hacen que ustedes hallan logrado su éxito empresarial aun con tantas dificultades como las que nos han narrado hasta el momento?***

**Martha:** Yo creo que si algo ha tenido Jacobo es fe en todo lo que hace y fíjese que ni el fracaso tan rotundo con Santali, con los primeros socios, con las Gerentes que eran como señoras feudales, con la gente que formo para que hicieran carrera en la empresa, sin haberles contado los innumerables robos, abusos de confianza, empleados y directivos que se han ido con nuestras formulas debajo del brazo para montar sus negocios, en fin toda esa faceta mala que imagino tienen todas la empresas, pero Jacobo ha tenido ese fe inquebrantable y fíjese ahí vamos y la empresa nos responde gracias a Dios a pesar de todos los golpes que recibe. Es curioso como que a mas vicisitudes mas la empresa muestra fortaleza y una dinámica incontenible.

**Jacobo:** Es cierto yo tengo una fe en este proyecto inquebrantable, no ha sido fácil tanta lucha , mi intención siempre ha sido hacer empresa mas que fortuna, no digo que no me interesa el dinero y el bienestar de mi familia pero la ambición es esa, ser empresario, generar empleo, sentirme responsable socialmente por esas personas y sus familias que trabajan para nosotros, y bueno aceptemos de nuevo que soy muy terco lo que ha sido tanto positivo como negativo, pero bueno tengo mis cosas buenas, soy creativo, no le tengo miedo a los retos , soy tesonero y líder desde mis épocas de boy scout, así que con virtudes y defecto he llegado hasta acá. Pero es que lo que me falta a mi Martha lo complementa, así tengamos divergencias en cuanto al manejo de la empresa ella siempre tiene un punto de vista que permite ver las cosas distintas.....interrumpe Martha: así se hagan al final como tu las pensabas.....Bueno tienes razón, pero con el tiempo he aprendido a escucharte mas. En fin entre todo lo que hemos dicho están esos factores que han sido como claves para lo que hemos lograd, pero no olviden que en lo personal trabajo desde muy pequeño y con Martha ya son casi 20 años en este proyecto de trabajo continuo que jarto decirlo nosotros mismos pero no ha sido fácil sin que suene a queja pues si de algo estamos orgullosos son de nuestros hijos y de nuestra empresa.

Quisiera añadir que algo que en lo personal estimo como fundamental es que esto esta visto a muy largo plazo no en el presente ni el futuro cercano esto ha sido visionado para que perdure.



***Pregunta:¿ Como ha sido ese proceso de reasumir las riendas de la compañía y como ven el futuro?***

**Jacobo:** Debo remontarme al 2003 cuando Martha y yo tomamos la decisión mas trascendental en nuestra vida como pareja y como familia, después de mas de 20 años de relación afectiva nos separamos y concretamos el divorcio la disolución de la sociedad conyugal. Este proceso además de conflictivo y doloroso, me sirvió para darme cuenta lo que venia pasando en la empresa en los últimos años y que yo sospechaba pero ante la insistencia de Martha de querer abrirme los ojos yo me negaba mas aceptar la realidad. Encontramos que habíamos perdido el control de operaciones como Cali y la misma Bucaramanga no mostraba claramente el como se estaban haciendo las cosas a nivel administrativo, igual sucedía con Barranquilla y las operaciones pequeñas igualmente no mostraban que estuviesen bajo el control de la casa matriz; en fin un caos. A esto le sumamos la lucha que surgió por el poder dentro de la empresa y la recompra de las acciones a los gerentes despedidos.

En algún aparte de esta entrevista yo les comente que mi formación siempre había tenido incidencia en el curso de la empresa. Y en el 2003 en medio de toda mi crisis personal y empresarial opte por participar en el programa de Alta Gerencia del INCAE en Costa Rica y saliendo de allí en septiembre de ese año me propuse hacer mi Maestría en Administración en los Andes.

**Martha:** Para mi fue un proceso igualmente doloroso y difícil, después de vivir en Costa Rica por mas de 6 años con un nivel de vida muy agradable y los hijos muy contentos allí con todas sus amistades desde la infancia, decidí regresar a Colombia y radicarme en Barranquilla, con Jacobo estábamos bastante distanciados y en son de lucha por la empresa . Yo había tomado la decisión firme de volver a la empresa y de tener el control que me correspondía, en ese proceso hubo de todo como ya les contamos y muchas personas intentaron sacar provecho. Pero como lo dijimos en

Marzo del 2004 Jacobo y yo llegamos a un punto en que nos dimos cuenta que la empresa era todo nuestro patrimonio familiar y que no podíamos ponerlo en

juego. Con el apoyo de mi hermano que estaba de Gerente en Panamá lo trajimos a Bucaramanga para empezar el proceso de recuperación de la empresa, lo que Jacobo ya había hecho en Cali cuando en el mismo 2003 sacó a la Gerente, negoció con ella, mejor dicho no con ella sino con un intermediario que actuaba en su nombre y se jactaba de ser paramilitar, y siempre se presentó armado a negociar. Los dineros que hemos comprometido para la recompra de esas acciones ha sido mucho pero fíjese que la empresa nos ha dado la mano.....pero bueno yo creo que ya lo malo pasó y creo que Jacobo le puede comentar como hemos pensado afrontar el futuro, ahora que ya casi Jacobo cumple la mayoría de edad y se va a estudiar música y por lo que vemos no está para nada interesado en vincularse algún día a la empresa, claro está que él sabe que es socio y eso le atrae y lo ve como parte de su futuro.

Y respecto de la niña aun ella no ha mostrado inclinación alguna para su futuro profesional, yo la veo muy parecida al papá pero esperemos pues nuestra posición al respecto es la de respetarles a cada uno sus propósitos personales de vida y que ellos por sí mismos definan sus intereses profesionales.

**Jacobo:** Cuando retomamos la empresa nos dimos cuenta que a pesar de los resultados aparentemente buenos, las cosas habían perdido el rumbo contábamos con algún personal muy bueno y personas muy leales a nosotros, lo primero que hicimos fue renovar a los gerentes casi en su totalidad. Poner al día las contabilidades de la empresa y exigir del revisor fiscal un informe de nuestra situación real. Junto a Javier Herrera como gerente de la casa matriz se asumió la producción de la empresa y ahora sí de todas las sociedades. hubo grandes luchas en el tema societario durante todo el 2004.

Para poner la casa en orden se luchó mucho nos encontramos con grandes barreras de información y en otros casos con cero información, se creó un equipo de auditoría para revisar los procesos y levantar la situación real de cada operación, y además darle apoyo a los nuevos gerentes. El 2004 fue el

año de ajustes y recomposiciones, fue altamente desgastante pero por lo menos teníamos las cosas claras.

Pero creo que la decisión que puso a la organización en la senda correcta, esta en un documento muy sencillo que se llaman postulados Don Jacobo, que se presento a inicios del 2005 al nuevo equipo directivo el cual sería coordinado por una Gerente General desde Bogota. Son 5 lineamientos muy básicos pero determinantes. Nos propusimos que seríamos una organización orientada al logro, antes lo importante era hacer mas no el resultado; vincularíamos gente competente, esto determina nuestra nueva forma de seleccionar el personal mas por sus capacidades que por ser referido o relacionado ; mantendríamos nuestra calidad y servicio, esto siempre ha sido nuestra gran fortaleza; se consolidaría la cadena buscando crecer por expansión; y finalmente se crearía una sola corporación, es decir buscaríamos a partir de esa fecha la fusión de las sociedades y la familia buscaría asumir el control absoluto de la sociedad.

***Pregunta:¿ en que creen ustedes que este trabajo pueda aportarles a ustedes como empresarios familia empresaria y a su empresa?***

**Martha:** bueno, Jacobo es parte de su grupo de trabajo y esa es la primera razón, pero miren es que con todo lo que hemos pasado nos hemos dado cuenta que no contábamos con nada escrito de la empresa, que además la maestría de Jacobo debería contribuir con algo muy concreto y que tenemos dos grandes preguntas, ¿quienes somos como empresa? Y ¿quien va a continuar este proyecto? Ya comentamos lo de Jacobo entonces creo que todo lo que se haga para aclarar el futuro y definir la ruta correcta es mas que bienvenido.

**Jacobo:** Yo siempre pensé que mi tesis de grado del EMBA debía retribuir el esfuerzo de la empresa en esa inversión, eso de una parte y de otra fueron tantas las dudas inquietudes que me surgieron en las aula de clases durante la maestría que se me volvió recurrente que yo tenia que buscar la forma de documentar mas la historia de mi empresa, pero no quedarnos ahí en lo histórico en lo anecdótico , sino aplicar todo lo vivido para algún fin específico y

que mejor que para conocernos mejor y tomar decisiones. Algo que pude depurar en la universidad fue mi forma de pensar estratégicamente esto me marco y concretamos que el 2005 sería el de la planeación estratégica, con ayuda de un grupo consultor definimos un excelente plan estratégico para la compañía el cual arranca su implementación en enero del 2006, pero algo seguía quedando incompleto y es entonces cuando encontramos en una conferencia de Luis Ernesto Romero una propuesta basada en un modelo de estudio para empresas exitosas la posibilidad de analizar una empresa en sus diversas etapas históricas para ubicarla y ayudarla a comprender su realidad y las opciones de futuro. Yo sentí que esto era lo que realmente necesitábamos no tanto como empresa sino como familia empresaria que hasta la fecha no ha asumido en realidad ese rol, es decir somos los dueños pero no hemos hecho nada a nivel familiar para conjugar el papel de empresarios con el de familia propietaria. El tema no pudo ser más oportuno y combinado el tema histórico empresarial con el de empresa familiar y la necesidad de pensar estratégicamente surge una serie de interrogantes que confié el trabajo a desarrollar en conjunto contigo, Jaime Eugenio podamos sacar adelante.

***Pregunta : ¿Algo más que quisieran anotar?***

**Martha:** yo siento que ese aspecto que dice Jacobo del tema familiar y el de nosotros frente a la empresa es algo que tiene que tener alguna respuesta concreta así como le encontramos a la empresa en el plan estratégico un derrotero claro, nosotros necesitamos saber como manejar nuestra propiedad, nuestra familia y obviamente nuestra empresa, en concreto tomar una posición al respecto trabajar por lo que Jacobo y yo hemos luchado tanto y es que la empresa sea nuestro respaldo y el de los hijos y nietos en el futuro.