

# Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos\*

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya\*\*

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

## RESUMEN

Este artículo recoge seis grandes aprendizajes estratégicos, devenidos de una investigación sobre el fenómeno de la perdurabilidad empresarial en Latinoamérica. Se reseñan seis casos de los 40 realizados durante 1998 y 2004, en distintos contextos empresariales de mercado. Se identifica la responsabilidad y la ética como la base de la estrategia de largo plazo y de crecimiento potencial sostenible en empresas de distintos tamaños y misiones. De esta posición filosófica las empresas han podido desprender una serie de acciones y estrategias que les han permitido permanecer como líderes, mediante la cooperación, el sentido ambiental y solidario con la comunidad, la innovación, la gestión del cambio y la administración de los distintos capitales de la empresa.

**Palabras clave:** aprendizaje estratégico, perdurabilidad empresarial, responsabilidad social.

## ABSTRACT

*This article gathers six great happened strategic learning of an investigation on the phenomenon of the enterprise longevity in Latin America. Six cases of the 40 are reviewed that they have been made during 1998 and 2004 in different enterprise contexts from market. Identify the responsibility and the ethics as the base of the strategy of long term and sustainable potential growth in companies of different sizes and missions. Of this philosophical position, the companies have been able to come off a series actions and strategies that have allowed them to remain like leaders by means of the cooperation, the environmental and shared in common sense with the community, the innovation, the management of the change and the administration of the different capitals from the company.*

**Key Words:** *strategic learning, enterprise longevity, social responsibility.*

\* Propuesta presentada y aceptada en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) 2005.

\*\* Filósofo humanista, Magíster en Administración de Empresas, director de investigaciones de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co.

## 1. LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL Y LA DISCIPLINA: EL RETO DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

La administración contemporánea enfrenta uno de los obstáculos más relevantes para sus pretensiones académicas en la perdurabilidad de las empresas, y de toda acción emprendedora y creadora de carácter estratégico. Los sistemas educativos del mundo se orientaron paulatinamente, desde finales del siglo XIX, por una administración con una filosofía de la práctica y de la eficiencia.<sup>1</sup> Los discursos y prácticas de la administración, si bien alcanzaron un vertiginoso desarrollo y proliferación, se caracterizaron por enfatizar en la productividad y el mejoramiento.<sup>2</sup>

El *management* como tradición disciplinar se desarrolló por el mundo

entero como una de las disciplinas más importantes para los países, las sociedades y sus instituciones, las empresas, las regiones, los territorios, las escuelas, las comunidades, los individuos. Bajo las premisas de las doctrinas y teorías económicas y políticas de las herencias culturales de la tradición occidental del mundo moderno, la administración se constituyó en conjunto de saberes de orden práctico y sin aspiraciones teóricas, por cuanto su tarea fue, en principio, aplicar los aprendizajes de las distintas ciencias y áreas del saber al servicio de los propósitos y metas empresariales y sociales, propias de una era de economía capitalista. Esta filosofía práctica implicó la desvirtuación del *ethos* de la racionalidad administrativa, cuyo sentido reposa en la función del servicio a los propósitos de supervivencia y prolongación de la empresa social.

Como retórica, más que como auténtico saber, el pensamiento administrativo moderno se justificó desde los supuestos del interés capitalista y mercantilista, convirtiéndose en una herramienta no de construcción social, sino financiera y productiva de corto plazo, y con bajos niveles de compromiso con la perdurabilidad social. Finalizando la década de los años noventa, período reconocido como la época perdida y de expectativas limitadas, fruto del reacomodamiento de la tectónica social, cultural y económica del mundo, la administración es identificada como

<sup>1</sup> La racionalidad administrativa iniciada con los estudios de la organización del trabajo (R. Owen, 1913; F.W. Taylor, 1890; Henry Fayol, 1905), los enfoques humanistas de G.E. Mayo (1832), más los trabajos de W. Weber en la década de los años 20 del siglo pasado sobre organización burocrática, hasta los trabajos de P.F. Drucker desde mediados del mismo siglo, que fundaron la corriente de la administración por objetivos.

<sup>2</sup> La filosofía de la calidad iniciada por E. Deming y sus seguidores, hasta nuestros días, consistente en la integración del conocimiento profundo de la empresa como sistema de calidad y mejoramiento.

una de las competencias sociales, individuales y empresariales más importantes para la supervivencia de los países. Los estudios de competitividad muestran y demuestran el rol de la empresa en la construcción de la viabilidad y sostenibilidad de orden social, económico y cultural de los países; de igual forma, identifican la capacidad administrativa como la variable fundamental de tal ajuste social, para enfrentar el desafío de la supervivencia en escenarios de complejidad de todo orden.

La administración, como la disciplina del siglo XXI, cuya deconstrucción y reconstrucción fue la tarea de la academia durante la anterior centuria, emerge paulatinamente bajo un nuevo enfoque, que integra el pragmatismo gerencial originario con orientaciones de pensamiento y método, desde una perspectiva hermenéutica también renovada.

La administración contemporánea comprende el pensamiento estratégico y la gerencia de la productividad como medios para superar el reto de la supervivencia y la perdurabilidad. Creatividad, imaginación, interpretación, visualización de futuro, innovación conceptual, constituyen elementos del pensamiento estratégico, el cual debe concretarse en el emprendimiento, la responsabilidad social y ética, el sentido de país, el mejoramiento de la productividad, todos estos elementos de la gerencia. La administración contemporá-

nea superó los límites de la productividad; estableció la dirección estratégica como premisa fundamental de su saber.

El pensamiento antepuesto como condición de la acción; la imaginación del futuro como premisa de la construcción del presente, con viabilidad del porvenir; la práctica fruto de la teoría; la configuración antes que la adaptación; la complejidad y el caos como portadores de simplicidad y orden; las emociones y los sentimientos como instrumentos de la razón y las normas; la comprensión y la confianza como garantes de las transacciones y las interacciones, son los rasgos característicos del discurso administrativo propio de la época de la fugacidad de los emprendimientos y del ocaso de las organizaciones que se manifiestan en los indicadores e índices de mortalidad y natalidad de las empresas en el mundo.

## **2. LA INVESTIGACIÓN DE CASOS DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL**

### **2.1. Las preguntas sobre perdurabilidad en las empresas**

¿Cómo perdurar como empresa en entornos de alta rivalidad e incertidumbre? ¿Cómo superar la muerte

sistemática de las empresas constructoras de los productos internos de las naciones? ¿Cuáles son las razones y causas de inviabilidad de sectores industriales, comunidades, instituciones, empresas y países? ¿Qué transformaciones deben suceder en la disciplina de la administración para que pueda responder a estos interrogantes?

La perdurabilidad empresarial es el objetivo de la administración. La filosofía de la eficiencia y la productividad, como sinónimo de ésta, ha llevado al quiebre sistemático de las empresas y a la pérdida de competitividad en los sistemas productivos nacionales, en especial en los países denominados periféricos o en vías de desarrollo.

La perdurabilidad empresarial es el sentido de la administración y el alcance de su discurso en nuestros contextos. Proyecto de vida que permanece en el tiempo como prueba de la habilidad de dominio y competencia para superar los obstáculos y barreras; capacidad para transformar las condiciones y circunstancias en favor del propio proyecto de vida; resultado de la capacidad de imaginación para la concepción del futuro, así como para su concreción en emprendimiento.

La perdurabilidad empresarial es, en sí, la finalidad del saber administrativo; función de servicio a la actividad empresarial y, por tanto, función de servicio social en la medida que se

generan empleos, se posibilita el ahorro, se crea riqueza y capital de diversa índole. De la perdurabilidad de las empresas depende la perdurabilidad social de las naciones.

## **2.2. En búsqueda de aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad**

El estudio se desarrolla desde 1998 hasta 2004,<sup>3</sup> mediante una metodología basada en las técnicas cualitativas de investigación de caso, en la que se plantearon marcos teóricos acerca de la administración, para derivar variables y categorías de estudio que permitieran identificar las percepciones y valoraciones de los distintos actores de las empresas estudiadas. Triangulando la información del caso, los investigadores identificaron el patrón y los rasgos distintivos de la empresa, en función de su perdurabilidad.

<sup>3</sup> En la Universidad Externado de Colombia, como director del Centro de Investigación en Gerencia Integral para la Competitividad y responsable de la investigación del programa de MBA; con la dirección de la línea de empresas que perduran y los proyectos de empresas de familia se desarrollaron y aún se siguen desarrollando investigaciones de caso. En la Universidad del Rosario, como director de investigaciones de la Facultad de Administración desde el año 2003, se configura el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, registrado y reconocido en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología COLCIENCIAS, Red Scienti.

La casuística de empresas en Latinoamérica ha permitido establecer los distintos factores, variables y patrones que hacen posible una administración orientada al largo plazo, al crecimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales.

Como resultado de un largo proceso de investigación en distintos contextos institucionales y temporales, este trabajo se constituye también en un pequeño aporte a la academia de la administración en Colombia, en momentos en que la economía global avanza estableciendo retos nuevos para la tarea docente, investigativa y extensiva en nuestras escuelas y facultades.

La evidencia empírica de la perdurabilidad empresarial colombiana que identifica, a partir de perfiles de empresas, el patrón de factores administrativos asociados a la perdurabilidad, se recaba y procesa bajo el enfoque de la investigación de caso.

Las categorías y variables de estudio:

- Reseña cronológica: dinámica evolutiva.
- Entorno: dinámica estructural de la actividad económica de la empresa.
- Dirección: proceso estratégico, código de gobierno, ética y responsabilidad social.
- Gestión de la productividad y del conocimiento: diseño, estandarización,

producción, prestación de servicio, tecnología. Mercados: tendencia, comportamiento, consumidores, distribución, precio, promoción, proveedores. Finanzas: distribución accionaria, planeación, análisis y gestión, presupuestos.

- Cultura organizacional: concepción antropológica, sistema cultural, estructura, clima.

### **3. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO PARA LA PERDURABILIDAD**

#### **3.1. La asociatividad, el cooperativismo y la colaboración**

##### **Caso “Copidrogas” (Buitrago, 1998)**

Esta asociación de pequeños droguistas tomó como base inspiradora los principios de la economía solidaria, la integración para la colaboración y el cooperativismo. Esta estrategia les permitió enfrentar la gran competencia de los laboratorios multinacionales en el mercado nacional.<sup>4</sup> En su visión, Copidrogas será la empresa más importante y sólida en la distribución de productos far-

<sup>4</sup> Buitrago, Richard, *et al.*, 1998, “Caso Copidrogas”, *Revista Sotavento MBA*, No. 1, Universidad Externado de Colombia.

macéuticos y populares en Colombia, especializada en atender las farmacias de todo el país y en diversas actividades. Las droguerías de los asociados que atiende Copidrogas serán reconocidas como la cadena de farmacias más confiable, moderna, organizada, ética y con el mejor servicio a los consumidores y clientes finales.

La cooperativa se mantendrá como una entidad líder en el sector cooperativo, por su importancia empresarial y su cumplimiento de los valores, principios y métodos de operación cooperativos, y mantendrá muy en alto el prestigio institucional que tiene ante las entidades públicas y privadas, en especial en el sector farmacéutico colombiano, alcanzando reconocimiento internacional.

Los principios que le han permitido permanecer coherente respecto de sus promesas son:

- Responsabilidad.
- Esfuerzo propio, ayuda mutua.
- Participación consciente y democrática.
- Sentido de pertenencia y lealtad.
- Comportamiento ético.

Fundada el 20 de junio de 1969, hoy continúa en un espiral de crecimiento y desarrollo, gracias a los principios y valores de cooperación que ha asumido en todos sus públicos de interés; extendiendo sus operaciones a todo el país, continúa con su desa-

rollo y se prepara para enfrentar los nuevos retos empresariales y comerciales que trae el nuevo milenio y la continuidad de la política nacional e internacional de apertura de mercados que se presentó desde la última década.

La reestructuración administrativa, la modernización tecnológica, el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que beneficie a la cooperativa y sus asociados, la asistencia técnica, el crecimiento de la formación empresarial de los afiliados y la incursión de nuevas actividades, contratos y servicios constituyen las proyecciones prioritarias de la cooperativa, para mantener su vigencia y servir cada día más a sus afiliados.<sup>5</sup>

### **3.2. La responsabilidad social y el éxito financiero**

#### **Caso "Grupo Calesa de Panamá"<sup>6</sup> (Grillo, 1999)**

Grupo Calesa fue fundado en 1918 y es el grupo agroindustrial más importante de Panamá. Está compuesto por ocho empresas, cuyas actividades incluyen la producción, procesamiento y comercialización de importantes rubros alimenticios, como azúcar,

<sup>5</sup> <http://www.copidrogas.com.co/quienes.htm>

<sup>6</sup> <http://www.grupocalesa.com>

arroz y camarón. El grupo también se dedica a la ganadería vacuna y porcina, a la producción de alimentos para consumo animal, a la producción de semillas certificadas de arroz, al igual que a la comercialización de equipos, insumos, materias primas, líneas veterinarias y de agroquímicos, accesorios, etc. El Grupo Calesa cuenta con más de 1900 empleados permanentes, monto que aumenta a 3000 al incluir los trabajadores de temporada. Es un grupo económico sólido y con operaciones comerciales en Panamá y otros países del área.<sup>7</sup>

#### **Compañía azucarera “La Estrella”<sup>8</sup>**

El liderazgo transformacional que se estableció en determinado momento de la historia de esta compañía le permitió dar un vuelco total a su forma de actuar. Los valores no negociables fueron el argumento central del líder Ricardo Chiari en 1988, negociando con su sindicato, y el punto de partida de un espiral de calidad para este grupo empresarial. En este caso se identifican factores de perdurabilidad, los cuales se pueden resumir en su sentido de ética y responsabilidad social, el compromiso con la educación y la cultura, los

programas de apoyo a la comunidad y los proyectos destinados a proteger el ecosistema y el medio ambiente. En términos de los investigadores, en este caso se evidencia la idea de Gardfield acerca de una empresa que es exitosa por ser “responsable del bienestar de los empleados y de los excelentes resultados financieros del grupo, servidora de la comunidad y amiga del ecosistema”.<sup>9</sup>

### **3.3. Responsabilidad social e innovación tecnológica**

#### **Caso “Legis de Colombia” (Rivera, 1999)**

LEGIS es la principal empresa de información legal en América Latina, con operaciones en Colombia, Venezuela, Chile, Perú, Argentina y México; provee información legal y profesional a más de 350.000 suscriptores de todo el mundo.<sup>10</sup>

Fundada en 1952 por Alberto Silva y su socio, como respuesta a la necesidad social del sector editorial y gráfico en servicios de información jurídica colombiana, y con una orientación clara en su filosofía de dirección hacia la responsabilidad social, LEGIS desarrolla procesos de in-

<sup>7</sup> <http://www.computrabajo.com.pa/bt-empd-calesa.htm>

<sup>8</sup> Fundada por el estadista panameño Rodolfo Chiari, en 1919.

<sup>9</sup> Gardfiel citado por Grillo y Ramírez, 1998, Revista Sotavento MBA No. 2, Universidad Externado de Colombia.

<sup>10</sup> <http://www.legis.com.co/nuevo/index.asp>

novación que le permiten permanecer y crecer en el mercado como una de las organizaciones más importantes del país y de la región.

Maniobrando en un ambiente de negocios complejo e inestable, esta empresa se caracteriza por su práctica estratégica, con sentido de responsabilidad social e innovación.<sup>11</sup> Sus recursos humanos y ambiente de trabajo se caracterizan por altos niveles de confianza, sentido de familia, austeridad, imaginación. Se proyecta la era de latinoamericano con gran capacidad y destreza, propias de una visión estratégica incrementalista.

### **3.4. Gestión de cambio y relación con la comunidad**

#### **Caso "PAVCO S.A."<sup>12</sup> (Ladino, 2000)**

PAVCO S.A. hace parte del Grupo Latinoamericano Amanco, produce y comercializa soluciones integrales para la construcción e infraestructura, con sistemas de tuberías y accesorios, geosintéticos y pisos.

<sup>11</sup> Hugo Alberto Rivera, 1999, "Caso Legis", *Revista Sotavento MBA*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.

<sup>12</sup> <http://www.pavco.com.co/Amanco/Colombia/amus0011.nsf/index.html?OpenPage&charset=iso-8859-1>

Fundada en 1962, en 1985 ya había innovado introduciendo al mercado tuberías para agua fría y caliente, mediante tecnologías y geotextiles que hoy comercializa para obras viales, infraestructura, ambientales y civiles. Ofrece soluciones integrales para aplicaciones en la industria de la construcción, infraestructura, comunicaciones y uso agrícola. Las plantas de producción de PAVCO están ubicadas en Bogotá y Caloto (Cauca), y cuenta con una amplia red de mayoristas y centros de distribución en todo el país.<sup>13</sup>

Su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, el apoyo a la comunidad, el desarrollo humano y la capacidad innovadora y productiva para abrir mercados internacionales le han permitido recibir certificaciones y premios a nivel nacional y mundial.

### **3.5. Gestión de la innovación y crecimiento sostenible**

#### **Caso "AVESCO/KOKORIKO LTDA." (Anzola, 2002)**

Fundada en 1969 en un local ubicado en la calle 63 con Av. Caracas de

<sup>13</sup> <http://www.pavco.com.co/Amanco/Colombia/amus0011.nsf/historia.html?OpenPage&charset=iso-8859-1>

Bogotá, con el nombre “Las Colonias”, se dio inicio a la que se convertiría en la cadena de comidas rápidas, con énfasis en el pollo, más grande y versátil del país. El primer Kokoriko del país nació en Cali, con un menú único de pollo asado, papa y arepa, que aún es parte de su variada carta. En 1978 tomó el nombre que aún mantiene, convirtiéndose en la cadena más recordada, preferida y líder en el mercado colombiano, “Kokoriko”.

A comienzos de los años 90 del siglo pasado, Kokoriko modernizó sus instalaciones administrativas y la planta, con modernos equipos importados, de última tecnología europea y americana, con los que se dio inicio a la línea de productos apanados, prefritos y congelados, destinados a la venta a nivel institucional (supermercados, clubes, colegios, entre otros). Hacia 1997 decidieron impulsar aún más su línea institucional y crearon el departamento de consumo masivo.

Durante el nuevo milenio ampliaron su radio estratégico de acción, creando nuevas modalidades de ventas y distribución, “consumo masivo”. Hacia 2003, Avesco S.A. – Kokoriko– fue la primera cadena de restaurantes en obtener la certificación ISO 9001:2000, gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos, para ampliar de manera sostenida el mercado, dar respuestas atractivas a las expectativas de los clientes, en un

ambiente de mejoramiento continuo. Esta compañía investiga constantemente lo que satisface al consumidor, las tendencias mundiales en comidas rápidas y las cualidades nutritivas de los alimentos que ofrecen en sus restaurantes.

### **3.6. 27 años de ética en una PYME**

#### **Caso “TECNİK LTDA. Barrera y Machuca”, 2004 <sup>14</sup>**

Tecnik Ltda. es una Pyme del sector metalmecánico de Colombia, reconocida en la industria por sus productos y servicios de calentamiento industrial, especialmente en el área de calderas y sistemas de calefacción. Dentro de su portafolio de productos, que se ha venido ampliando considerablemente a través del tiempo, se encuentran, entre otros, las siguientes líneas: calderas, intercambiadores, autoclaves, marmitas, tanques, quemadores, equipos generadores de calor y repuestos. En la línea de servicios: montajes, instalaciones, asesoría técnica, mantenimiento, ingeniería, conversión a gas, optimización de combustión, moder-

<sup>14</sup> Diana R. Machuca, Diana M Barrera, administradoras de empresas. Trabajo de grado, Línea Gobierno de Empresa, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, 2004.

nización de plantas industriales y proyectos térmicos para las mismas.

La empresa fue creada como sociedad familiar<sup>15</sup> en 1978, conformada por Carlos Julio Galán (padre) y Edgar Galán (hijo), quienes vieron la oportunidad de crear empresa, basándose en el conocimiento y la experiencia en calderas adquirida por el padre durante largos años, así como la formación profesional del hijo como ingeniero industrial, quien adicionalmente había adquirido cierta experiencia en el campo de mantenimiento en las entidades donde trabajó una vez terminó sus estudios universitarios.

Inició como una empresa de servicios en el ramo de instalaciones de maquinaria, tuberías hidráulicas, de vapor y montajes industriales; básicamente con el objetivo de arrancar con instalaciones que requerían menor inversión. Con muy poco capital y sin ningún tipo de instalaciones, se tomó un predio en arriendo para tener una sede. Al comienzo, la empresa no tenía empleados de nómina, se sostenía únicamente con los pocos contratos que se conseguían. Se

nombró como gerente-administrador a Edgar Galán y el padre se encargaba de la parte técnica y el desarrollo de trabajos. Al poco tiempo de su fundación entró a formar parte de la empresa el hijo menor, Henry Galán, quien para esa época terminaba sus estudios de ingeniería mecánica, y quien entraría a conformar la parte técnica de la compañía. Todo esto requería gran esfuerzo, sacrificio y deseos de superación.

A medida que iban adquiriendo mayor cantidad de contratos, la empresa empezó a especializarse en la rama de montajes y mantenimiento, lo que exigió contar con una nómina mínima de cuatro empleados para suplir dicha demanda. En los primeros 7 años de funcionamiento, la empresa tenía un enfoque único en servicios de instalaciones, montajes y mantenimientos, los cuales le dieron la oportunidad de adquirir un importante conocimiento de la industria, así como experiencia en el sector. Sin embargo, a mitad de los años 80 empezaron a surgir inconvenientes en cuanto a desplazamientos para la realización de trabajos, al igual que tiempos ociosos en la empresa, debido a la discontinuidad en los trabajos y compromisos adquiridos.

Debido a estas dificultades y a los bajos ingresos, y como una forma de desarrollar la compañía, en 1985 los socios decidieron que debían incursionar en la fabricación de los equipos con los que habían venido

<sup>15</sup> Empresa familiar son aquellas donde el control económico, financiero o administrativo es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por un parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil. *Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para las Pymes*, [www.comfecamaras.org.co](http://www.comfecamaras.org.co).

trabajando por un poco más de 7 años, aprovechando, de esta forma, la experiencia y conocimientos adquiridos en esos años, así como el tener dentro de sus socios a un ingeniero mecánico, quien estaba en la capacidad de diseñar equipos; por esto optaron por fabricar sus primeros modelos de calderas de baja capacidad.

Entrar en el negocio nunca fue fácil, la baja capacidad de producción, las limitaciones de capital, el poco o ningún reconocimiento en el mercado, entre otras, solo constituían barreras para el progreso. “Casi todas las pequeñas empresas pasan sus primeros años operativos escasas de efectivo y son extremadamente vulnerables a cualquier cambio en el entorno económico”.<sup>16</sup>

Para esa misma época, Carlos Galán, el hijo mayor, se integró a la compañía con un aporte de capital y trabajo, con dedicación de tiempo completo, lo que lo hacía socio de la misma, y entró a formar parte de la línea de repuestos, que también surgió a raíz de la fabricación y funcionamiento de las calderas.

A medida que la empresa pudo vender sus primeros productos, inició una etapa de desarrollo que marcaría la organización que es actualmen-

te. En la segunda mitad de los años 80, el enfoque de producto empezó a tener una gran influencia en las actividades de la compañía, la cual ya no sólo ofrecía al cliente montajes, instalaciones y mantenimientos, sino también calderas y repuestos para las mismas.

Poco a poco, la empresa fue adquiriendo reconocimiento, no sólo por sus años de experiencia, calidad de sus productos y permanencia en el mercado, sino porque incluso realizó algo de publicidad (aunque no se disponía de recursos para hacer comunicaciones en medios masivos), a través del directorio telefónico,<sup>17</sup> y gracias a las interrelaciones de un cliente que les había adjudicado un contrato anteriormente; éste era quien hacía re-compra y, así mismo, se convertía en un medio para referir a otros clientes potenciales, y así sucesivamente se fue convirtiendo en una cadena.

Para 1988, la empresa empezó a diversificar su portafolio de productos y a abrirse a otras líneas complementarias de su producto inicial: las calderas. De esta forma, incursionó en

<sup>16</sup> Paw Resnik, *Management para pequeña y mediana empresa*, Ed. McGraw Hill, 1996.

<sup>17</sup> “La publicidad en la sección amarilla se describe como **publicidad direccional**, debido a que dice a la gente a quién recurrir para obtener el producto o servicio que busca. La publicidad del directorio es un medio principal, que consultan en forma activa los prospectos que necesitan o quieren comprar algo y ya decidieron comprarlo.”

el nicho de los equipos generadores de calor y afines del mercado.

Desde 1988 hasta 1995, la empresa tuvo un crecimiento importante en sus ventas y utilidades, lo que le permitió contemplar una mayor nómina, que para esa época pasó a hacer de 20 a 25 personas; ampliar su planta de producción, que está ubicada actualmente en la Zona Industrial; y, adicionalmente, adquirir una sala de exhibición y ventas, ubicada cerca del parque Simón Bolívar, que les ha permitido tener la parte de ventas y atención a los clientes de equipos y proyectos, una mejor y más atractiva presentación del producto al público y, así mismo, una publicidad que genera identificación de marca.<sup>18</sup>

Hacia 1998, el país empieza a sentir la crisis generada por la recesión económica y sus consecuencias en la industria colombiana. Para esa época, también la empresa, internamente, presenta un cambio importante, una nueva gerencia acoge la compañía liderada por Carlos Galán, socio y trabajador de la misma, lo que trae consigo nuevas ideas, filosofías y retos. La nueva gerencia, afron-

tando las consecuencias de la crisis, emprende nuevos retos que buscan sostener a la empresa en dicha época y, a su vez, proyectarla en el largo plazo. Con dicho fin, en el 2002 se empieza el desarrollo del departamento de ingeniería, el cual busca brindar a los clientes servicios y soluciones integrales a sus necesidades de equipos de calentamiento industrial.

“Actualmente, la empresa es una sociedad familiar con capital social de \$100.000.000, 45 personas trabajan en diferentes áreas, de las cuales 11 son profesionales en ingeniería mecánica, electrónica, administración y ventas. Hay una planta de producción y ensamble que tiene aproximadamente 20 personas”.<sup>19</sup>

Los valores que le han permitido perdurar son:

- Teknik, hoy en día, es una empresa perdurable, como consecuencia de factores que generan valor agregado a su gestión y que le han permitido alcanzar un grado de competitividad en el sector. Estos factores son: la calidad de sus productos y servicios, el recurso humano de la compañía y la ética empresarial de la misma.
- Podría afirmarse que Teknik Ltda. es una empresa que, a pe-

<sup>18</sup> Dimensión de la estrategia competitiva de Porter: la identificación de la marca es el grado en que se reconoce la marca más que la competencia, basada principalmente en el precio o en otras variables. Puede lograrse por medio de la publicidad, de la fuerza de ventas o de una variedad de otros medios. Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Ed. CECSA, 1999.

<sup>19</sup> Entrevista a Carlos Galán, gerente general Teknik, Bogotá, julio 6 de 2004.

sar de sus dificultades, ha construido bases sólidas a lo largo de 27 años, que le han permitido alcanzar un crecimiento importante, rentabilidad y posicionamiento en el mercado, todas estas consecuencias de una gestión acorde con sus valores y principios, presentes en toda la cadena de valor.

- Como preparación para el reto que presenta la globalización para el país, Tecnik maneja tres elementos para desempeñarse con éxito frente a éste: el primer elemento es la calidad e innovación en los productos que diseñan, los cuales permiten satisfacer las necesidades del mercado; el segundo es que Tecnik ya cuenta con alianzas estratégicas con empresas internacionales, como es el caso de Honeywell, lo que, además de ser una herramienta importante para realizar *benchmarking*, le permite importar tecnología de punta, siendo ésta una ventaja competitiva importante; y el tercero es la consolidación del área de ingeniería de servicio, con lo que alcanzará la empresa un grado integral de especialización indiscutible en el sector.
  - ✓ Los tres principales valores y principios que maneja Tecnik son: honestidad, respeto y compromiso.
  - ✓ Los factores que más los motivan para estar y seguir traba-

jando en Tecnik son: estabilidad laboral, clima laboral y sentido de pertenencia.

Las debilidades identificadas por los empleados, clientes y proveedores de Tecnik son: falta de programas de capacitación, mejorar la seguridad industrial en la planta y en los procesos de mantenimiento y la falta de mayor cantidad de actividades de integración entre el personal de la empresa.

#### 4. CONCLUSIÓN

Los aprendizajes estratégicos sobre la perdurabilidad de las empresas, que se pueden identificar a partir de la reseña de investigación de casos realizados entre 1998 y 2004, tienen en común el sentido de la responsabilidad social y ética de la empresa.

Los procesos de asociación y cooperación resultan ser eficaces para el desarrollo y el crecimiento de las empresas, toda vez que facilitan el apoyo para la inversión, para la gestión de costos, para la incorporación de nuevas ideas y proyectos. En sí, es un camino para enfrentar la competencia.

El respeto por el medio ambiente, el apoyo a la comunidad, así como todas las iniciativas de compromiso con la problemática social no contradicen el sentido del éxito financiero. Ambos se retroalimentan.

La innovación tecnológica es también resultado de una gestión humana y de responsabilidad social. El sentido de familia y compromiso es un detonador de la creatividad y la innovación, con sentido rentable y socialmente responsable.

La gestión de la innovación está relacionada con el crecimiento sostenible. Todas tienen compromiso con la ética y la responsabilidad social, que, como marco, son la base de la configuración sectorial de manera estratégica, en la que la comunidad y los actores sociales más desprotegidos deben ser objeto de apoyo y compromiso.

La administración de los distintos capitales de la empresa es uno de los asuntos estratégicos más importantes para la perdurabilidad de las empresas: se debe administrar el capital humano, social y moral de la empresa, como elementos necesarios para la administración del capital financiero, que haga viable, en primera instancia, el proyecto de vida empresarial.

De la permanencia de las empresas depende en gran medida la viabilidad de una calidad de vida social. Mas la perdurabilidad de las empresas es función de una administración estratégica basada en la filosofía de la responsabilidad social, en la que la innovación, el mejoramiento y el crecimiento organizacional sean efecto de una posición y concepción social de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Buitrago, Richard, 1998, “Colaboración y cooperación: las claves para ser competitivos”, *Revista Sotavento MBA*, No. 1, Universidad Externado de Colombia.
- Grillo, Ilse, 1998, “¿Pueden coexistir la responsabilidad social y el éxito financiero? Caso: Grupo Empresarial Calesa de Panamá”, *Revista Sotavento MBA*, No. 2, Universidad Externado de Colombia.
- Rivera R. Hugo Alberto, 1999, “Legis: 45 años de responsabilidad social”, *Revista Sotavento MBA*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.
- Ladino, M., 2001, “Gestión de innovación y relación con la comunidad”, *Casos Empresariales*, No. 3, Universidad Externado de Colombia.
- Gestión de la innovación y crecimiento sostenible.
- Anzola, Olga L., 2002, “Estrategias implantadas en AVESCO/KOKORIKO LTDA. para el logro de su perdurabilidad”, *Casos Empresariales*, No. 5, Universidad Externado de Colombia.
- Barrera, D.; Machuca, D., 2005, “Tecnik: 27 años de ética empresarial”, *Documentos borradores*, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Vélez, Rodrigo, 2005, “La perdurabilidad empresarial”, *Revista Universidad & Empresa*, No. 8, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. &