

Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia)

Relations between strategic thinking and management processes of innovation in agribusiness companies in Tolima (Colombia)

Alberto Delgado Cortés

adelgado@ut.edu.co

Economista. MBA Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, Universidad Viña del Mar (Chile). Profesor de planta adscrito al Departamento de Administración y Mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima (Colombia).

Correspondencia: Calle 4 2A - 52 - Barrio la Pola

José Vicente Montealegre González

jvmontea@ut.edu.co

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Profesor de planta adscrito al Departamento de Administración y Mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima (Colombia).

Correspondencia: Ocobos etapa 5 Bloque 56 Apto 201

Carlos Eduardo Montealegre Hernández

cemontealegre@ut.edu.co

MBA Master of Business Administration - Rochester Institute of Technology. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y profesor de planta adscrito al Departamento de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima (Colombia).

Correspondencia: Carrera 8 N° 62 -50 Torre 8 Apto 701

pensamiento y gestión, N° 39

ISSN 1657-6276

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>

Resumen

Con los resultados de esta investigación se pretende mostrar la efectividad de la aplicación de los procesos de pensamiento estratégico en los procesos de innovación de nuevos productos en las empresas agroindustriales, tales como procesadoras de carne de bovino, pollo, pescado y frutas y verduras en el departamento del Tolima, teniendo como soporte informativo las bases de datos de las Cámaras de Comercio de la región y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU. Los resultados dan cuenta de la situación en que se encuentran las empresas y actividades económicas agroindustriales referenciadas frente al proceso de innovación y su relación con el pensamiento estratégico y su capacidad competitiva.

Palabras claves: *Estrategia, Innovación, Agroindustria.*



Abstract

The results of this research is to show the effectiveness of the implementation of the processes of strategic thinking in the process of new product innovation in the agro-industrial companies such as processors of meat beef, chicken, fish and fruits and vegetables in the Department of Tolima, taking data bases of the Chambers of Commerce of the region and the International Standard Industrial Classification - ISIC informational support. The results realize of the situation in which enterprises and agro-industrial economic activities referenced about the process of innovation and its relation to strategic thinking and its competitiveness.

Keywords: *Strategy, Innovation, agribusiness.*

Origen de subvenciones y apoyos recibidos

Este artículo contiene los principales hallazgos de la investigación titulada “Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima”, realizada por el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial – GIPE, adjudicada mediante convocatoria pública por la Oficina de Investigaciones y Desarrollo Científico de la Universidad del Tolima, y financiada en su totalidad por esta institución universitaria.

Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2014
Fecha de aceptación: Enero de 2015

1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2010, universidades, gremios y entes regionales del departamento del Tolima (Colombia) determinaron realizar un ejercicio de pensamiento estratégico complementado con técnicas prospectivas con el propósito de proyectar, en el largo plazo, un direccionamiento estratégico definido para sus principales sectores económicos.

La actividad se estructuró alrededor de las ideas fuerza identificadas en ese entonces, a saber: 1) Agroindustria, 2) Logística, 3) Turismo, 4) Industria Cultural y 5) Ciencia, Educación y Tecnología. El propósito de la visión en su momento fue identificar los megaproyectos necesarios para alcanzar la prospectiva planteada dentro de cada una de las ideas fuerza, de modo que el documento fuera la base orientadora y referente documental en los sectores público y privado para el planteamiento de la política pública departamental y guía para proyectos privados.

Producto de dicho trabajo se creó el documento “Visión Tolima 2025”, y se estableció que la primera idea fuerza es la agroindustria como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento del departamento del Tolima.

No existe un concepto universal sobre agroindustria; este varía de un país a otro, pero se puede partir de varios criterios básicos para definirlo: Que exista producción agrícola, pecuaria, forestal o pesquera (Boucher, 2000), concepto compartido por la FAO, cuando indica que agroindustria significa el proceso de transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.

Austin y Lauschner (1981) plantean que es la parte del sistema agroindustrial que procesa las materias primas, es decir, el *agribusiness* que transforma las materias primas. Así mismo, distinguen diferentes grados de transformación, con lo que se puede categorizar la agroindustria según el grado en que se transforma la materia prima.

El término agroindustria es también asimilado a *agribusiness* por Davis y Goldberg (1957), quienes señalan que este lleva implícita una defi-

nición del sistema alimentario norteamericano, que incluye a todos los participantes involucrados en la producción, procesamiento y mercado de un producto agrícola; es decir, el sistema *agribusiness* conlleva la producción de insumos (semillas, máquinas, fertilizantes, pesticidas), la granja que consume tales insumos en la producción de cosechas o animales, la industria procesadora que transforma estos productos y la distribución de los mismos. Además, el sistema incluye a todas las instituciones que intervienen y coordinan las etapas sucesivas que siguen los productos en el mercado, incluido el gobierno. Este concepto es compartido por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. Por otro lado, el *agribusiness* es el sistema de producción de elementos altamente tecnificados y coordinados por el mercado.

La agroindustria también se define como el manejo de la producción, transformación y comercialización de las materias primas provenientes de la agricultura, ganadería, recursos forestales y pesqueros, que involucran una gama completa de alimentos semiprocesados, procesados, producción de textiles, fibras naturales, aceites industriales y productos no alimentarios. Además, toda actividad que se genera y tiene insumos originarios del sector primario, exceptuando la minería.

Por sus características geofísicas, el departamento del Tolima tiene una gran potencial como productor agrícola. Y la agroindustria, como fuerza de desarrollo y crecimiento, es decir, como factor determinante para la transformación de dicha producción agrícola, debe estar acompañada de un alto componente de innovación, ya que los mercados cada vez son más competitivos y los consumidores tanto nacionales como internacionales son más exigentes al momento de decidir dónde y cómo utilizarán sus recursos monetarios a la hora de realizar sus compras. Por ello, el pensamiento estratégico se puede convertir en una herramienta fundamental para organizar la gestión de los procesos de innovación de actividades y productos en las empresas que se han dedicado a la generación de valor a través de procesos agroindustriales en el departamento del Tolima.

2. MARCO TEÓRICO

El concepto de pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Él ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera (Gerstein, 1988).

Aproximación al concepto de innovación

Al respecto, existen tres categorías de innovación de productos: a) productos nuevos para el mercado, los cuales son únicos para el mercado y para el mundo; b) los productos nuevos para la empresa, los cuales pueden estar en el mercado, pero son nuevos porque hasta ahora se producen y comercializan, y c) las extensiones de producto, en las cuales se realizan modificaciones a productos ya conocidos por los mercados a nivel de empaques, colores, tamaños y nuevos diseños.

En el mismo contexto, el término innovación hace referencia a diversos aspectos presentes en las áreas funcionales de las organizaciones: innovaciones tecnológicas para el área de producción, mejoras en los sistemas de información y comunicación para el área de sistemas —que también pueden estar al servicio de las demás áreas—, innovaciones en el área comercial a nivel de nuevas formas de distribución, nuevas maneras de hacer publicidad o desarrollar innovaciones en sus procesos administrativos, innovaciones de productos para actualizar los portafolios de productos, etc. Es decir, existe polifuncionalidad en la aplicabilidad de las innovaciones en las empresas. Al respecto, la presente investigación está relacionada con los procesos de innovación en el campo específico de los productos y servicios. A continuación se muestra el modelo referencial construido y validado en el desarrollo de la investigación y las fases del proceso de pensamiento y planificación estratégica que podrían ser utilizadas por las empresas agroindustriales como un conjunto de parámetros articulados

que aportan al proceso de direccionamiento estratégico y diseño del plan estratégico:

Modelo de referencia: Relaciones entre el pensamiento estratégico y los procesos de gestión de la innovación. Planificación estratégica para empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia)

Estudios contexto Global	Diagnostico Estratégico	Direccionamiento estratégico	Planeación estratégica	Planeación táctica-Op	Implementación
Resultados ejercicio de direccionamiento estratégico anterior	Diagnóstico interno fortalezas y debilidades. Diagnóstico externo amenazas y oportunidades. (Procesos de desarrollo e innovación para nuevos productos)	Pensamiento estratégico	Estudio de planeación estratégica	Planeación operativa de corto plazo	Plan de trabajo Recursos
Prioridades empresa	(Actualización de portafolios de productos). Estudio del sector	Visión Misión Valores Estrategia corporativa	Propósito Objetivos LP Ejes estratégicos Estrategias Planes de acción LP	Plan de marketing Plan de producción Plan de personal Plan financiero	Presupuesto Revisión evaluación por medio de indicadores de seguimiento
Expectativas públicos	Estudio de competidores Estudio del entorno nacional y global		Indicadores Control		
Identificación tendencias en mercados de referencia oportunidades.					
Compilación y procesamiento de datos	Compilación y procesamiento de datos	Análisis de información Reflexión estratégica Intuición estratégica	ejercicio analítico de planeación para diseñar objetivos y estrategias	Ejercicio analítico de planeación para diseñar objetivos y estrategias para funcionales	Análisis de resultados reflexión estratégica, construcción de futuro
Alta gerencia – áreas funcionales	Alta gerencia	Alta gerencia, propietarios e inversionistas	Alta gerencia	Áreas funcionales	Alta gerencia áreas funcionales
	Técnicas de investigación de mercados	Técnicas prospectivas	Diseño de estrategias articuladas con direccionamiento estratégico	Diseño de estrategias de mediano y corto plazo	Diseño de plan de trabajo y los Indicadores de gestión

Autor: Gustavo Ferro.

En las seis columnas del cuadro se explica de manera detallada la relación entre el pensamiento estratégico y los procesos de gestión de la innovación, así como la planificación estratégica que sirve como modelo de referencia para ser implementados por las empresas agroindustriales, con el objeto de crear ventajas competitivas.

3. METODOLOGÍA

Enfoque y alcance de la investigación

Esta es una investigación de carácter descriptivo, que aunque trata de analizar las relaciones entre dos categorías (*pensamiento estratégico* y *los procesos de gestión de la innovación*), no tiene pretensiones explicativas ni de correlación, es decir, no se trata de encontrar relaciones causales entre estos dos elementos, sino de comprender y establecer de qué manera los modelos gerenciales pueden estar relacionados con el contexto externo (factores exógenos relacionados con la dinámica de cambios del entorno y su interpretación) y con el contexto interno (factores endógenos proceso de desarrollo de nuevos productos), todos ellos estrechamente vinculados con la gestión de la innovación que se desarrolla en una organización.

Técnicas de recolección de la información

Coherentes con el referente teórico planteado, se utilizaron dos enfoques complementarios: un análisis cualitativo fundado en entrevistas semiestructuradas a directivos empresariales del sector y un análisis cuantitativo sustentado en encuesta a los mandos medios de las empresas seleccionadas (unidades de análisis). Esta decisión de triangular fuentes y métodos responde a los desarrollos teóricos que sobre el pensamiento estratégico y los procesos de gestión de la innovación se han realizado.

Población objeto de estudio

La unidad de trabajo está constituida por las empresas agroindustriales (grandes, medianas, pequeñas y microempresas) del departamento del Tolima, de conformidad con las características y actividades productivas descritas anteriormente. Según los registros del sistema de información de las mencionadas Cámaras, en el año 2013 el departamento del Tolima contaba con 54 empresas agroindustriales de las cuales 49 eran microempresas, 4 pequeñas y 1 mediana. De otra parte, se consideraron las empresas agroindustriales de acuerdo con los códigos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU, revisión 4 adoptada para Colombia, así: Clase 1011 Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; Clase 1012 Procesamiento y conservación de pescados, y

Clase 1020 Procesamiento y conservación de frutas, legumbres hortalizas y tubérculos.

Algunas de las empresas en las que se aplicaron las encuestas fueron: Procesados cárnicos GAL, de Venadillo; Pollo casero Mi Tolima, de Ibagué; Planta de sacrificio, de Rovira; Conservas Típicas de Colombia ByM, de Ibagué, y Pollos GAR, de Ibagué.

Las entrevistas se realizaron, entre otras, en las siguientes empresas: La Cocina de Elvia, de Ibagué; Cárnicos Sanjuanerita, de Ibagué; Productos alimenticios MACIS Ltda., y Colombiana de alimentos, de Ibagué.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión y presentación de los resultados se fundamenta en el procesamiento e interpretación de la información obtenida tanto en las fuentes secundarias, como a través de las encuestas y entrevistas, la cual fue clasificada en siete ejes o temáticas que responden a las relaciones entre las variables determinadas en el modelo teórico validado. A cada uno de estos ejes le correspondió un grupo diseñado de preguntas específicas con el propósito de presentar los resultados de la forma más concreta posible; los ejes temáticos se refieren a continuación:

Existencia, conocimiento y aplicación de técnicas de pensamiento estratégico en la empresa

En general, el 72,7 % de las empresas agroindustriales del departamento del Tolima (55 % microempresas y 45 % pequeñas empresas) no se apoyan en el pensamiento estratégico para construir su futuro. De quienes lo hacen (27,3 %), el 30 % avizoran intuitivamente el futuro por medio de información eventual que obtienen a través de diferentes fuentes de información y no por procesos sistemáticos de consecución procesamiento y análisis de información, lo que les permite, en el mejor de los casos, formular planes estratégicos de corto plazo. El 70 % de los empresarios que utilizan las técnicas de pensamiento estratégico poseen un plan estratégico el cual es evaluado cada año. De igual manera, se estableció que existe participación tanto de los propietarios como los jefes de áreas

funcionales en la evaluación del plan estratégico, ajustes y desarrollo de estrategias de mercadeo para el mediano y largo plazo. En este aspecto se destaca como único caso la empresa Colombiana de Alimentos Ltda., de Ibagué, la cual posee un plan estratégico al año 2022, producto de una asesoría de expertos en el tema de pensamiento estratégico, lo que les permitió contratar asistencia técnica en varios de sus procesos y actividades comerciales. Aunque existe un plan estratégico corporativo, no se ha desarrollado el plan para llegar a las metas y considera que una razón es la falta de conocimiento en el área y el poco seguimiento al plan, debido, entre otras razones, a que no han contado con el suficiente número de asesorías profesionales que les permita afianzar el proceso en la empresa.

El objetivo central de las preguntas de la entrevista que conforman este eje se orientó a la indagación en los miembros de la alta dirección, sobre la actualidad, la calidad y la cantidad de los saberes acerca de los nuevos parámetros del pensamiento estratégico como alternativa para favorecer y complementar los procesos de gestión de la innovación. Se buscó, de igual manera, establecer la capacidad de los directivos de la empresa para proyectarla en el futuro, tanto en lo concerniente a la optimización de los procesos productivos como a la resiliencia frente a dificultades y obstáculos. Entre las falencias de tipo general encontrados, se puede deducir que existe una estimable falta de conocimiento y asesoría con respecto a la aplicación de técnicas y metodologías del pensamiento estratégico y la falta de continuidad y sistematización tanto de la información del entorno como de los saberes existentes al respecto. En síntesis, las únicas empresas que se han atrevido a utilizar el pensamiento estratégico para construir su futuro y poseen un plan estratégico de largo plazo son las Procesadora de Pollo Garzón Ltda., Pollos Gar Ltda. y Colombiana de Alimentos Ltda.

Relaciones entre el pensamiento estratégico y los procesos de innovación de productos

Al respecto, y muy relacionado con la formación empresarial de sus propietarios, solo dos organizaciones (28.5 %), desarrollan diagnósticos empresariales como insumo indispensable en la construcción de futuro y, además, tienen estructurados procesos para la innovación de los produc-

tos; ellos son: Pollos Gar y Colombiana de Alimentos Ltda., organizaciones tolimenses que han demostrado éxito comercial durante 27 años la primera y 56 años la segunda. Es de destacar que Pollos Gar innova en nuevos negocios más que en productos, pues en la actualidad adelanta procesos de maquila para ocho distribuidoras nacionales grandes, tres de ellas en Bogotá, una en Cali y cuatro en Ibagué; esta empresa concibe el proceso de innovación de nuevos productos como la columna vertebral que le permite oxigenarse comercialmente en sus mercados de referencia. Las fases de esos procesos están muy claras y se respetan por parte de la gerencia comercial de la organización. En la empresa Colombiana de Alimentos Ltda., sus directivos plantean que el pensamiento estratégico está muy relacionado con la innovación y se evidencia en el desarrollo tecnológico del producto (Lechona enlatada), en el desarrollo administrativo desde lo tecnológico (implementación de *software* contable y financiero), en el desarrollo de procesos comerciales y de mercadeo y en el desarrollo del talento humano. No obstante, los demás empresarios tienen claridad sobre la relación que existe entre las dos categorías de estudio, pero no incorporan en sus prácticas administrativas la aplicación de los conceptos.

A excepción de las empresas mencionadas: Pollos Gar y Colombiana de Alimentos, que de alguna manera tienen en cuenta la necesidad de innovación al momento de ofrecer y situar productos en el mercado —esencialmente por su trayectoria temporal— y para lo cual trabajan constantemente con personal calificado, se encuentra que no es significativo el avance tanto en la comprensión de las relaciones entre el pensamiento estratégico y los procesos de innovación como en la práctica o su aplicación por parte de las demás empresas abordadas. Es evidente entonces que en la mayoría de las organizaciones (71.5 %) no se generan, desarrollan o estimulan procesos formales y en contexto para favorecer la innovación desde la creatividad.

Existencia y conocimiento del marco estratégico en la empresa y aplicación del mismo en los estudios de pensamiento estratégico

A pesar de la escasa utilización de las técnicas y metodologías de pensamiento estratégico, tres empresas (42.8 %) mencionan que poseen un marco estratégico definido. En el diseño del plan estratégico corporativo,

desde el análisis del marco estratégico, se destacan las empresas Frigorífico del Espinal y Pollos Gar. Esta última se caracteriza porque sus directivos realizan revisiones de la Visión cada cinco años y de la Misión cada tres años; respecto de los valores son permanentes y la estrategia corporativa se trabaja en el Plan Estratégico y es conocida por los empleados. Los dueños de esta organización también son conscientes de que la Visión y la Misión permiten construir y han aportado al futuro de Pollos Gar. En los procesos de inducción a nuevos empleados se enseña el marco estratégico, el cual es reforzado a través de publicaciones que la organización entrega permanentemente a los empleados. Las demás organizaciones tienen su marco estratégico estructurado desde hace varios años, pero no han realizado revisiones a los mismos, y los empleados poco los conocen y además no se utilizan para la construcción del futuro empresarial.

El propósito de esta parte de la investigación se radicó en el análisis de los marcos estratégicos creados por las empresas, con respecto a los elementos o parámetros constitutivos de la misión, la visión y estrategia corporativa, y la manera en que tales preceptos y valores eran apropiados por todos los niveles jerárquicos de la estructura organizativa. Solo en contados casos (3 empresas, 42.8 %) había un trabajo continuo de socialización con los empleados —a través de reuniones y publicaciones periódicas—, quienes conocían a cabalidad los lineamientos de la empresa, pero en la mayoría de los casos, no había una comunicación o socialización continua entre los integrantes de alto y bajo rango de la empresa, o no se había adelantado por parte de estas una actualización o revisión cuidada del marco estratégico. En suma, tres organizaciones de las siete indagadas mencionan que poseen un marco estratégico definido, suficientemente conocido por los empleados y estructurado, son ellas: San Juanerita, Pollos Gar y Colombiana de Alimentos.

Integración de los procesos de pensamiento estratégico, planeación estratégica e innovación de productos con la participación de áreas funcionales.

La práctica administrativa de esta integración fue identificada en una sola empresa (14.2 %) —Pollos Gar— puesto que se estableció que cada cinco años realiza los procesos de diagnóstico, pensamiento estratégico y de

diseño del plan estratégico; sin embargo, realizan revisiones anuales y ajustes al plan estratégico; en la totalidad de los altos directivos existe intención y voluntad manifiesta para realizar el diagnóstico y el plan estratégico en estrecha coordinación y participación con los accionistas y los jefes de las áreas funcionales.

En cuanto a las fases en los procesos de innovación de productos, en esta organización se estableció que aplican seis; ellas son: el estudio de mercados, focalizados en una primera investigación de mercados con el objetivo de analizar la demanda para el producto; pruebas del producto solo con empleados de la organización; análisis del negocio para verificar la rentabilidad del mismo; lanzamiento del nuevo producto al mercado; y la fase de comercialización masiva del producto incluyendo la aplicación de una encuesta en puntos de venta para analizar el nivel de satisfacción de los consumidores con el nuevo producto. Los directivos y mandos medios de las demás empresas plantean por su parte que estos procesos no son de permanente aplicación y, en algunos casos, están dispersos y desarticulados; una de las principales razones es el carácter de empresas, lo cual hace muy difícil consensuar en estos temas: un ejemplo de ello es cuando se presenta el plan estratégico y no se logran acuerdos entre los miembros asociados para su aprobación e implementación. Por otro lado, existe una gran preocupación por los recursos y el tiempo de recuperación de la inversión que no hace posible planear a largo plazo.

En este apartado se evaluó la disposición de directivos y mandos medios de las empresas para incentivar la interacción de estos procesos y planificaciones estratégicas, y su aplicación y revisión constante para la buena marcha tanto de los procesos productivos y logísticos, como de las dinámicas diseñadas para asumir los diferentes núcleos de trabajo y poder enfrentar las exigencias de la dinámica de cambios de los ambientes endógeno y exógeno. A excepción de un par de empresas –Pollos Gar y Compañía Colombiana de Alimentos Ltda.– las cuales manifestaron un modelo puntual y sistemático para cumplir con las expectativas productivas y optimizar los procesos con respecto al mercado, las demás (71.5 %) no manifestaron un proceder versátil y efectivo para llevar a cabo la integración de los procesos. Incluso, no hay consenso sobre ciertas ideas, lineamientos y objetivos entre los integrantes de dichas empresas.

Orientación a los mercados y al mercadeo

Tres de las siete empresas (42.8 %) realizan procesos formales de investigación de mercados y tienen un área o sección de mercadeo, lo que indica que en ellas existe alguna orientación hacia el mercado y el mercadeo. Se destacan las empresas Pollos Gar y Colombiana de Alimentos, pues obtienen mejores resultados en mercadeo y ventas por su orientación hacia el mercado y el mercadeo. Pollos Gar realiza investigaciones de mercados dirigidas a obtener información sobre demanda, niveles de satisfacción, competencia y nuevos productos; también posee un completo departamento de ventas y los resultados de ventas por nuevos negocios son buenos. En cuanto a resultados de venta por la vía de innovación de productos, tienden a ser regulares en tanto que el pollo es un genérico y los productos derivados de este siempre van a ser los mismos; el éxito comercial está en los nuevos negocios, situación que mercadológicamente ha sido bien aprovechada por esta empresa. La demás organizaciones realizan esporádicamente investigaciones de mercado, en especial cuando se presentan disminuciones drásticas en las ventas.

En esta parte de la investigación se indagó sobre la labor de los departamentos de las empresas que específicamente se ocupan de aspectos como el mercadeo y las ventas, y el análisis de la oferta y la demanda de sus respectivos productos. Como en los casos anteriores, Pollos Gar y Compañía Colombiana de Alimentos Ltda. fueron las empresas que mejor estructurados tenían tales departamentos, y realizan un juicioso análisis de los consumos, el crecimiento de la demanda y las fluctuaciones mercantiles de las ventas, además de tener en su capital humano los agentes idóneos y con experiencia para asumir tales dinámicas. El resto de las empresas (51.2 %) no demostraron trabajos específicos ni satisfactorios con respecto a los estudios de mercado.

Nivel de percepción del mercado de organización innovadora en nuevos productos

Desde la perspectiva teórica de lo que significa la innovación en nuevos productos, en tanto se investigue, desarrolle y se lancen periódicamente nuevos productos al mercado, como estrategia competitiva, todo ello en

función de los cambios del entorno, se estableció que únicamente las tres empresas de cárnicos ubicadas en Ibagué realizan esfuerzos permanentes de diferente forma para innovar en las unidades estratégicas de negocios, tanto en las características tangibles de los productos como en el valor agregado desde el servicio al cliente.

De acuerdo con lo expuesto y como consecuencia de los hallazgos anteriores se estableció que las tres empresas que más se aproximan a realizar procesos formales de diagnóstico y planificación estratégica no son percibidas por el mercado como organizaciones innovadoras en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, los directivos y mandos medios reconocen que tales empresas sí logran ser percibidas como organizaciones competitivas e innovadores respecto a la generación de nuevos negocios y convenios (como la maquila de pollo).

Impacto en ventas por efecto de la innovación y lanzamiento de nuevos productos

Es evidente que la carencia de procesos formales en la innovación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, en la mayoría de las empresas estudiadas, da como resultado inevitable un impacto negativo en el crecimiento de los volúmenes de ventas. Solo la organización Pollos Gar (14.2 %), que aborda la innovación desde el desarrollo de nuevos negocios y convenios, y además tiene asignado presupuesto para tareas estratégicas en el desarrollo de su portafolio de negocios, da fe del impacto positivo de las estrategias innovadoras en los resultados de sus volúmenes de ventas. En su mayoría (85.8 %), las empresas (especialmente microempresas), en el mejor de los casos, tienen vendedores empíricos que no están coordinados por un jefe de ventas o, en su defecto, el propietario se encarga de ellas; no tienen asignado ningún tipo de presupuesto para innovación de productos.

Solo algunas empresas (42.8 %) tienen personal especializado, como jefes y departamentos de ventas, para cubrir las necesidades y aprovechar las ventajas de mercado. Pero en la mayoría de los casos, las empresas solo efectúan de manera tradicional las ventas y no hay presupuestos ni esfuerzos para aplicar mejores alternativas en ese campo. Si bien hay cierto

progreso en las ventas, no ocurre de manera acelerada u óptima. Las mismas empresas importantes dentro del análisis realizado a la información recopilada: Sanjuanerita, Pollos Gar y Colombiana de Alimentos, son innovadoras y competitivas en nuevos negocios, pero no en innovación para nuevos productos; eventualmente han logrado un impacto positivo en la ventas desde la proyección de las unidades estratégicas de negocios.

CONCLUSIONES

Dos empresas (28,5 %) utilizan técnicas de pensamiento estratégico para construir el futuro empresarial de estas organizaciones, son ellas: Pollos Gar y Colombiana de Alimentos. Estas son organizaciones con bastante tiempo en el mercado, poseen un posicionamiento muy definido para sus marcas, experiencia acumulada de muchos años en el mercadeo y venta de sus productos. Son empresas estructuradas en áreas funcionales definidas, con procesos de innovación de productos medianamente definidos y cuentan con un marco estratégico que les permite ser líderes en el departamento del Tolima en el sector en el que se desempeñan. Las restantes empresas analizadas (71.5 %) son micro y pequeñas empresas, algunas de ellas con actividades productivas incipientes, sin un mercado definido y con escaso conocimiento del mismo, no realizan actividades planificadas de mercadeo, no tienen un marco estratégico definido, no han estructurado y desarrollado el área de mercadeo y ventas y no conocen los beneficios y alcance del pensamiento y planeación estratégica, como tampoco tienen un proceso de innovación de nuevos productos; en el mejor de los casos, desarrollan nuevos negocios con base en los productos actuales.

Por otro lado, la mayoría de los empresarios manifiestan tener algunos problemas debido a la falta de políticas claras y definidas por parte del gobierno que permita ingresar a estas empresas a mercados fuertes. La gobernación y los municipios del departamento del Tolima no tienen definidas estrategias de apoyo orientadas a la planificación estratégica y de mercadeo de las micro y pequeñas empresas, lo cual hace que el mercado usualmente lo acaparen las grandes empresas. De igual forma se estableció que no existe un programa de asesoría y acompañamiento en el diseño e implementación de estrategias financieras, mercadológicas, administrativas y de producción, que les permita proyectar sus organizaciones hacia

los mercados nacionales e internacionales desde los procesos formales de planificación estratégica corporativa, con fundamento en las técnicas del pensamiento estratégico.

Aunque el gobierno tiene políticas de apoyo a semilleros de nuevos empresarios e igualmente para las empresas grandes ha establecido políticas y normas apoyadas por los gremios económicos del país en relación a políticas de empleo, compras, entre otras, las empresas intermedias (en su mayoría micro y pequeñas) que no son semilleros, y tampoco son medianas y grandes, tienen un trato desigual y les toca operar solas en un mercado extremadamente competitivo y complejo.

A pesar de existir avances importantes en los acercamientos entre los sectores público y privado en el departamento del Tolima, a través de la concertación de agendas de trabajo, en especial la “Agenda de Competitividad del Tolima 2012-2015”, apoyada por la Comisión Regional de Competitividad -CRC que integra a todos los actores (públicos y privados) y además define como apuestas estratégicas la formulación, implementación y operación de proyectos bovinos (carne y lácteos), hortofrutícolas (cacao, aguacate, mango) y de diversificación piscícola, la realidad es que las empresas estudiadas, a pesar de ser objetivo estratégico de la CRC, están lejos de hacer parte del desarrollo de las apuestas de tal agenda. Podría inferirse entonces que existe falta de compromiso en la implementación de las políticas y ejecución de los proyectos o hay serias deficiencias profesionales en las personas que conforman los entes que se crean para la operacionalización de las políticas y estrategias del desarrollo regional. Estos hallazgos confirman una vez más el diagnóstico central de los estudios de competitividad realizados en los últimos veinte años, en el sentido de que es necesario proyectar el desarrollo regional desde la agroindustria basada en la consolidación de las cadenas productivas del sector agropecuario a partir de la construcción de una agenda de largo plazo que permita la interacción permanente de los dirigentes gremiales y políticos, de tal forma que se proyecte de manera cierta, real y oportuna, el desarrollo de la región. Al respecto el primer “Estudio de Competitividad para el Departamento del Tolima” (1998) propuso que “(...) el aspecto crucial de las estrategias que se plantean es la creación de empresas, con base en proyectos agroindustriales de alta tecnología que permitan

aprovechar completamente los mercados nacionales y paralelamente de ingresar a los mercados internacionales...”, situación esta que después 17 años sigue siendo una propuesta sin desarrollar.

Dada la vocación agropecuaria del Tolima, el futuro del desarrollo de este departamento seguirá dependiendo de la formulación, implementación y operación de proyectos productivos agroindustriales a través de alianzas público privadas, con soporte en las ventajas comparativas que tienen las actividades productivas agrícolas en cuanto al procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos; pecuarias respecto al procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos y piscícolas en cuanto al procesamiento y conservación de pescados. Efectivamente, son estas las apuestas estratégicas de desarrollo que deben concretarse con la creación, consolidación y acompañamiento de unidades productivas en cadena, buscando siempre la optimización de los recursos y las economías de escala por la vía de las alianzas estratégicas o conformación de clústeres.

Es evidente que en el departamento del Tolima hay un enorme potencial agroindustrial, generado por aspectos tales como la riqueza de los recursos naturales y el talento humano. Diversos informes económicos de años anteriores manifiestan crecimientos sustanciales en diferentes áreas, como las exportaciones del sector industrial, aunque también se hayan visto disminuciones sustanciales en el sector agrícola por fenómenos climáticos. Es por ello que se hace absolutamente necesario optimizar todos los procesos empresariales en la esfera agroindustrial, pues de ello depende la eficacia y la pertinencia de estos negocios con respecto al mercado internacional.

Se pudo notar de manera general en las empresas analizadas en el presente trabajo de investigación, que si bien en la minoría de ellas se adelantan ciertos procesos de pensamiento estratégico y procesos para la gestión de la innovación, aún se encuentran varias carencias y limitaciones que impiden que estos nuevos modelos de hacer empresa sean aplicados a cabalidad. Son varios los motivos, pero predominan el temor a lo novedoso, el conformismo con lo que se tiene en términos de ganancia y clientes, el desconocimiento de los procesos y la falta de interés por desarrollar nue-

vas estrategias. Estos aspectos negativos lamentable e irreversiblemente serán aprovechados por la competencia extranjera para surgir de manera insospechada, y desde luego los intereses comerciales de las empresas regionales se pueden ver afectados.

Invertir en nuevos procesos estratégicos y en innovación y desarrollo de nuevos productos puede parecer innecesario o excesivo en términos de costos, pero la aplicación de tales métodos es lo que actualmente ayuda a determinar si las empresas están a la vanguardia del sector económico, o están a punto de desaparecer por no comprender las fluctuaciones de la economía mundial. Se espera que este trabajo de investigación represente un punto válido de reflexión y sea una especie de alerta para asumir con propiedad y presteza un mejoramiento radical de los objetivos esenciales que persigan estas empresas; ser cada día mejor debe ser la principal motivación y objetivo como reto para crear, mantener y consolidarse dentro de mercados cada día más complejos.

Finalmente, queda claro que existe una preocupante descoordinación institucional entre algunos entes del sector público y privado para la planificación del desarrollo, en tanto se evidenció con la realización del trabajo de campo que existen dificultades respecto a la calidad y pertinencia de la información empresarial del departamento del Tolima, lo que posiblemente ha sobredimensionado los alcances y el impacto de las actividades productivas de la agroindustria consideradas como punta de lanza para alcanzar un mayor desarrollo económico y social del departamento, actividades estas, invocadas como una de las principales ideas fuerza en la “Visión Tolima 2025” .

REFERENCIAS

- Boucher, F. & Riveros, H. (2000). Agroindustria y agroindustria rural: elementos conceptuales y de reflexión IICA-PRODAR - Serie *Documentos de trabajo* PRODAR, 12, Lima, Perú.
- Gerstein, M.S. (1988). Pensamiento estratégico. En: Gerstein, M. S. *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información* (pp. 39-59). México: Addison-Wesley Iberoamericana (Resumen interpretativo y subtítulos elaborados por el CLADES de la CEPAL).

- Davis, J. H. & Goldberg, R.A. (1957). A concept of agribusiness. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957, 136 pages.
- Austin, J. E. (1992). *Agroindustrial Project Analysis: Critical Design Factors*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F. & Roubelat, F. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica (4^a. ed.). Cuaderno N° 5.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico* (2^a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1988). *La mente del estratega*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Prahaladck, C. & Hamel, G. (1990). *Compitiendo por el futuro: Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana*. Madrid: Ariel.
- Wheeler, J. (2001). *El poder del pensamiento innovador*. México: Panorama.
- Boucher, F. (1989). *La agroindustria rural, su papel y su perspectiva en las economías campesinas*. Recuperado de: www.aneaf.com/agroindustria%20rural.htm
- FAO (1997). Agroindustria: definición y dimensiones. En: El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Parte tercera. *La Agroindustria y el desarrollo económico*. Recuperado de: www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s/2.htm
- Plan Agroindustrial Tolima Futuro, PAFT (1997). Gobernación del Tolima Colciencias, Cortolima, Universidad del Tolima, ADT, ANDI, SENA, CORUNIVERSITARIA
- Gobernación del Tolima, Asociación para el Desarrollo del Tolima, Universidad de Ibagué, Coruniversitaria, Cámara de comercio de Ibagué. (2005). *Visión Tolima 2025. Ejercicio de prospectiva a 20 años*. Ibagué, Colombia: Autores.