

**Trabajo de investigación final
Universidad Argentina de la Empresa**

“Ventajas estratégicas y competitivas a partir de la innovación en la industria alimenticia”

Autor: Antonio Manuel Sánchez Díaz Maciel

Tutora: Dra. Mónica de Arteche



2014

INDICE

JUSTIFICACION

- *Abstract* ----- 4
- *Problema.* ----- 5
- *Pregunta* ----- 5
- *Objetivos* -----5
- *Alcance* -----6

CAPITULO 1: La importancia de la innovación en la empresa actual

- *1.1 ¿Que es la innovación?* ----- 7
- *1.2 Schumpeter* ----- 8
- *1.3 Tipos de innovación* ----- 8
- *1.4 Barreras para la innovación* ----- 8
- *1.5 Innovación: Factores Influyentes* ----- 9
- *1.6 Innovacion incremental vs innovación radical.* ----- 9

CAPITULO 2 : La cultura y estructura organizacional como drivers de la innovacion.

Cultura Organizacional

- *Tipos culturales* ----- 10
- *Organización innovadora: gestión del capital humano.*

Estructura ----- 14

- *Centralización vs Descentralizacion*----- 15
- *Division de tareas y coordinación* ----- 16
- *Configuraciones estructurales* ----- 16
- *Una estructura para la innovación*----- 16

CAPITULO 3: El rol del departamento de marketing y la medicion de la innovacion.

- *Marketing* ----- 18
- *Mercadotecnia e innovación.* -----18
- *Tipos de marketing innovador.* -----19
- *MARKETING: el principal promotor de la innovación.*
- *PROCESAMIENTO DE DATOS: fuente de innovaciones del marketing.*
- *Clasificación de indicadores* -----21
- *Marcas registradas como indicadores de innovación* ----- 22
- *Gestión de la Tecnología y la Innovación.*

METODOLOGÍA

- *Paradigma* ----- 25
- *Tipo de investigacion* -----26
- *Instrumentos* -----.27
- *Cuadro de relacion de variables* -----30

TRABAJO DE CAMPO

- *Observacion* ----- 32
- *Analisis de las entrevistas* ----- 33
- *Analisis de documentos* ----- 36
- *Analisis de la Observación* ----- 35
- *Conclusion del trabajo de campo* -----.37

CONCLUSIONES ----- 39**IMPLICANCIAS** ----- 43**ANEXOS** ----- 45**BIBLIOGRAFÍA** -----57

JUSTIFICACIÓN

ABSTRACT

El presente trabajo de investigación final, fue realizado bajo la metodología estudio de caso único, siendo su objeto la empresa Campo del Tesoro.

Campo del Tesoro es una planta dedicada a la producción de hamburguesas y medallones que provee a la cadena estadounidense de comidas rápidas McDonalds en la República Argentina y a otros clientes. El objetivo de esta investigación es analizar como la cultura organizacional y la estructura de Campo del Tesoro contribuyen al desarrollo de la innovación, entendiendo que en el dinamismo del mundo actual deben favorecerse practicas que fomenten la introducción de mejoras a los productos, técnicas novedosas en la gestión empresarial y aplicación de formas originales de trabajo para generar ideas creativas.

Por otro lado, se analiza cual es el rol del departamento de marketing y como este sirve a la promoción de los esfuerzos realizados, con el fin de generar valor y ventajas competitivas frente a las fuerzas del mercado.

Diversos autores y teóricos del management describen rasgos que favorecen la innovación mediante una cultura y estructura particular, rasgos como flujo de información, descentralización en la toma de decisiones, equipos multidisciplinarios y otros.

En el trabajo de campo, estos rasgos fueron analizados en Campo del Tesoro mediante entrevistas de profundidad al ingeniero gerente de la planta, al director general, y a una accionista que no participa de la gestión diaria. También se analizaron documentos de la organización como organigrama y reportes de gestión, además de una extensiva observación. La observación consistió en asistir a tres reuniones de trabajo diferentes que practican habitualmente en la empresa y en el recorrido de la planta en diversas oportunidades. En el recorrido se observo la cultura de trabajo diaria, el flujo de información vertical y horizontal,

la disponibilidad de la información a lo largo de los miembros de la organización, la división de tareas, y otros rasgos que se explican posteriormente.

Una vez realizado el análisis de las entrevistas, los documentos y la observación, se concluye que la empresa emplea prácticas que fomentan la innovación según la información recogida en el marco teórico. Sin embargo, estas prácticas son insuficientes para el desarrollo de ventajas estratégicas y competitivas. No obstante, existe un gran interés de parte de los directivos de Campo del Tesoro hacia la implementación de prácticas que fomenten la innovación y la empresa cuenta con los medios para realizarlas en el mediano plazo.

5

This work is based on a single company named Campo del Tesoro. Campo del Tesoro is a hamburger production plant that supplies the fast food company McDonald's in the Argentinean market. The aim of this research is to analyze how both its culture and structure impact on innovation in this hamburger manufacturer company.

Nowadays, changes and dynamism force companies to be innovative and pioneering by introducing new products to the market, improving existing ones and developing novel ideas.

In management literature, many authors agree on the idea that several characteristics that companies share on its culture and structure determine if it drives innovation or if it does not. Some of these characteristics are decentralization of authority, free access to information, cultural cohesion and others.

The field work in this investigation was carried out by interviews to the director of the company, the manager and a main shareholder that is not present on daily operations but it is on strategic planning. It continues with observation and participation in different meetings and evaluating documents from the company.

The analysis of the information gathered brings to the conclusion that Campo del Tesoro practices certain activities that drive innovation; however, these activities

are insufficient to achieve competitive advantages. Despite the lack of these activities, shareholders show a strong focus on developing an innovation-based strategy and its structure allows the implementation of it in the mid-term.

PROBLEMA.

El desarrollo de tecnologías aplicadas a la industria alimenticia refleja extraordinarios resultados en innovación tecnológica. Sin embargo, estos resultados se exhiben mayormente en el proceso productivo. En otras áreas del negocio como la estructura, la cultura organizacional y en la estrategia comercial no se vislumbra el mismo grado de desarrollo.

El drástico avance en tecnologías de producción refleja un menor grado de innovación aplicada a otros sectores de la empresa. Por ello, una distribución homogénea de la innovación a lo largo de la compañía, permite el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para un desempeño exitoso en los mercados que participa. En consecuencia, es de gran importancia la gestión eficiente de la innovación y que esta alcance a la empresa en su conjunto.

Uno de los desafíos que hoy enfrentan las empresas, es desarrollar la cultura y estructura organizacional adecuada que fomente la innovación, con el objetivo de ser competitiva en el marco actual de crecientes exigencias del consumidor.

PREGUNTAS.

¿Cuál es la estructura y cultura adecuada que le permita lograr a Campo del Tesoro ventajas estratégicas y competitivas a partir de la innovación?

¿Qué fortalezas y debilidades presenta la estructura y cultura actual?

¿Cómo deberían evolucionar la estructura y cultura de la organización para desarrollar la innovación y en este contexto, cual es el rol del departamento de marketing?

OBJETIVOS.

Determinar si la cultura y la estructura de Campo del Tesoro fomentan el desarrollo de la innovación.

Analizar las condiciones para la implementación de acciones que favorezcan la innovación.

7

ALCANCE

Esta investigación analiza la cultura organizacional, la estructura y la estrategia de marketing de la empresa Campo del Tesoro. No se analiza el grado de innovación en procesos productivos, ni de investigación y desarrollo, departamento legal y otras áreas que forman parte de la organización. La elección de las dimensiones mencionadas intenta enfocar el análisis al *management* en lugar de la ingeniería industrial y su enfoque se ajusta a la exigencia de este trabajo de investigación de grado. Sin embargo aunque no se analicen otros departamentos o componentes de la empresa, se entiende que son de igual importancia para el desarrollo de la innovación empresarial. Para este trabajo, se analiza la empresa Campo del Tesoro, productora de hamburguesas de carne vacuna. Esta planta ubicada en el polo industrial de Garín es gerenciada por el Grupo Pallaro desde el año 2002 a partir de un contrato con McDonald's, la mayor cadena de restaurantes de comida rápida en el mundo.

CAPÍTULO 1: “La importancia de la innovación en la empresa actual”

En la literatura del *management* existen numerosas frases y citas acerca de la innovación y para comenzar con el desarrollo de esta investigación hay dos frases que justifican su importancia en la empresa moderna. La revista Harvard Business Review ha citado en publicaciones de innovación lo siguiente: “Es duro cuando los mercados cambian y no así la gente en su empresa.” y por otro lado, con un enfoque esperanzador el prestigioso grupo consultor Boston Consulting Group (BCG) promociona su trabajo diciendo “No existen rutas viejas para nuevos caminos.”

¿Que es la innovación?

Esta investigación analiza la gestión de la innovación como estrategia organizacional y para comenzar debemos definir algunos conceptos del *management*. En primer lugar, se entiende como innovación al conjunto de actividades que inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, conducen a la introducción de un nuevo o mejor producto, servicio o técnica de gestión de manera exitosa en el mercado. (J. Pavon y R. Goodman, 1981.) Por otra parte, la Real Academia Española define al proceso de innovar como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades.” Esta investigación encuadra al management como eje transversal, y es por ello que la definición del proceso innovativo es legítima cuando incluye el concepto de introducción exitosa de novedades en el mercado, para un beneficio de la organización participante en su ejecución.

Godin (2004) desafía el concepto de innovación orientado a los procesos productivos y subraya la importancia de mejoras que no involucren la tecnología como eje fundamental. La innovación no tecnológica que propone, sugiere introducción de novedades en las formas de hacer o en la aplicación de nuevas prácticas en la empresa como la gestión, procedimientos y métodos.

Por otro lado, Schumpeter (1912) define innovación como la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados, la apertura de nuevos mercados en nuevos países y como el

desarrollo de nuevos métodos de producción o metodología organizativa. En situaciones ordinarias y de equilibrio, se obtiene un beneficio normal con la explotación de los factores productivos de la empresa, sin embargo, a través de la innovación el empresario emprendedor logra quebrar tal equilibrio y generar rentas extraordinarias. Este ciclo es repetitivo, donde innovación pierde su cualidad intrínseca y las ganancias vuelven a la normalidad. Al alcanzar ese momento debe repetirse el ciclo y desarrollarse nuevas innovaciones.

Economías de escala e innovación son fuentes de crecimiento de las organizaciones (Shumpeter, 1912) y la implementación de nuevos métodos de producción no solo beneficia a emprendedores individuales sino que marcan ciclos estructurales en el desarrollo capitalista. Sin embargo, este trabajo de investigación no solo afirma tal importancia, sino que busca dejar en evidencia que es de igual transcendencia la innovación en otras áreas de la organización.

En este primer capítulo se busca entender la importancia del alcance global de la innovación a lo largo y ancho de las organizaciones. El énfasis en lograr procesos y mecanismos innovadores no debe aplicarse en partes de la organización, sino en el conjunto de actividades que realiza. Una organización innovadora entiende que para el logro de ventajas competitivas que proporcionen valor y resulte finalmente en mayor rentabilidad, debe analizar no solo las operaciones *core* del negocio sino también los diversos departamentos y actividades de apoyo.

En las cambiantes condiciones del mundo actual, se reconoce que para acelerar el desarrollo económico y capturar oportunidades de mercado, las organizaciones deben implementar ideas creativas. Es por ello, que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1997) ha documentado las directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica conocido como “Manual de Oslo”. Esta guía comprende información relacionada al análisis de la innovación y ha definido cuatro tipos de ella: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de marketing e Innovación organizacional.

La innovación de producto es aquella que incluye la presentación de un nuevo producto en el mercado o la ampliación de sus cualidades y atribuciones. Innovación de proceso incluye cambios en métodos, equipamiento y software.

Innovación de marketing refiere a la apertura de un nuevo mercado o la colocación de un producto en otro mercado existente. El cuarto tipo, la innovación organizacional se define como la implementación de un nuevo método organizacional en prácticas comerciales, lugar de trabajo o relaciones externas de la organización. (Antonioli, et al., 2004: 19).

Para lograr las ventajas competitivas a través de la innovación deben superarse algunas barreras internas y externas a la organización que dificultan su desarrollo. Según Bozkurt (2012) las barreras que pueden encontrarse actualmente son la falta de experiencia en trabajo a favor de la innovación de los empleados, la falta de capacitación adecuada a los empleados para la innovación, la falta de comunicación eficiente entre departamentos, crisis e inestabilidad en los mercados, alto nivel de burocracia en instituciones gubernamentales y la dificultad en obtener apoyo de instituciones.

El reconocimiento de barreras no debe alarmar al empresario sino que forma parte del primer análisis para tomar medidas eficientes. Así como las industrias más atractivas y rentables son aquellas que tienen altas barreras de entrada, las barreras para la innovación una vez superadas permiten el conjunto de ventajas relativas a la competencia que catapultan a la organización hacia el éxito mediante un aumento drástico en *marketshare* o en margen de utilidades.

El proceso innovador comprende factores que lo afectan directamente. Los costos, demanda, disponibilidad de personal experto, reglamentaciones legales y normas fiscales suelen aparecer como circunstancias que afectan tanto positiva como negativamente y es allí donde la capacidad y habilidad de los directivos juega un rol de máxima importancia. Por ejemplo, cuando una empresa no puede proteger sus innovaciones contra la copia por sus competidores, tendrán un menor sentido para innovar. Por otra parte, si un sector productivo funciona bien sin métodos formales de protección, promover estos puede retardar el flujo de conocimiento y de la tecnología y generar precios más elevados para las mercancías y servicios (Manual de Oslo, 1997).

Otra clasificación de la innovación es según su grado de originalidad, novedad e impacto. Christensen (1997) define a la innovación incremental como aquella llevada a cabo mediante pequeñas y continuas mejoras que contribuyen al aumento de la eficiencia o de la satisfacción de los usuarios del producto. Se produce innovación incremental cuando se agrega, se quita, se combina o se suplanta una parte del producto o servicio. La innovación radical o disruptiva en cambio, es aquella que representa un cambio de paradigma o un punto de inflexión para las prácticas existentes. Implica que la tecnología actual se volverá inadecuada y generan un alto grado de incertidumbre porque modifican severamente la estructura de los sectores en que surgen tales cambios. La estrategia de la organización define que grado de innovación es necesario para alcanzar sus objetivos; empresas con alta competencia en el ámbito tecnológico y de gran consumo desarrollan innovación disruptiva o radical en alguno de sus productos para mantener su participación de mercado y aumentarla, en cambio en otras industrias resulta conveniente la innovación incremental, donde el consumidor es más conservador, menos exigente, y la alta inversión en innovación disruptiva sería innecesaria y poco eficiente. Sin embargo, en numerosas oportunidades un buen *management* puede resultar en fracaso y la razón de esta problemática es que las innovaciones sostenibles en el tiempo son solo aquellas que contienen tecnología disruptiva (Christensen, 1997) mientras que la incremental no alcanza a satisfacer los vertiginosos cambios en las necesidades del consumidor actual. Por otro lado, si bien las tecnologías disruptivas ofrecen una proposición de valor que antes no existía en el mercado, muchas veces estas no suelen desempeñarse exitosamente en mercados *mainstream*. El dilema que plantea el autor es que si bien muchas veces falla la innovación disruptiva por su alto riesgo y costo para su implementación, y es la innovación incremental aquella realizada preferentemente, son aquellas tecnologías radicales las que justifican los pasados éxitos de las grandes empresas que supieron ser los primeros en penetrar mercados novedosos satisfactoriamente. En una oración, “hacer lo correcto no es lo correcto” según Christensen y su investigación fue de gran trascendencia en el marco académico y práctico del *management*.

CAPITULO 2: “La cultura y estructura organizacional como drivers de la innovación.”

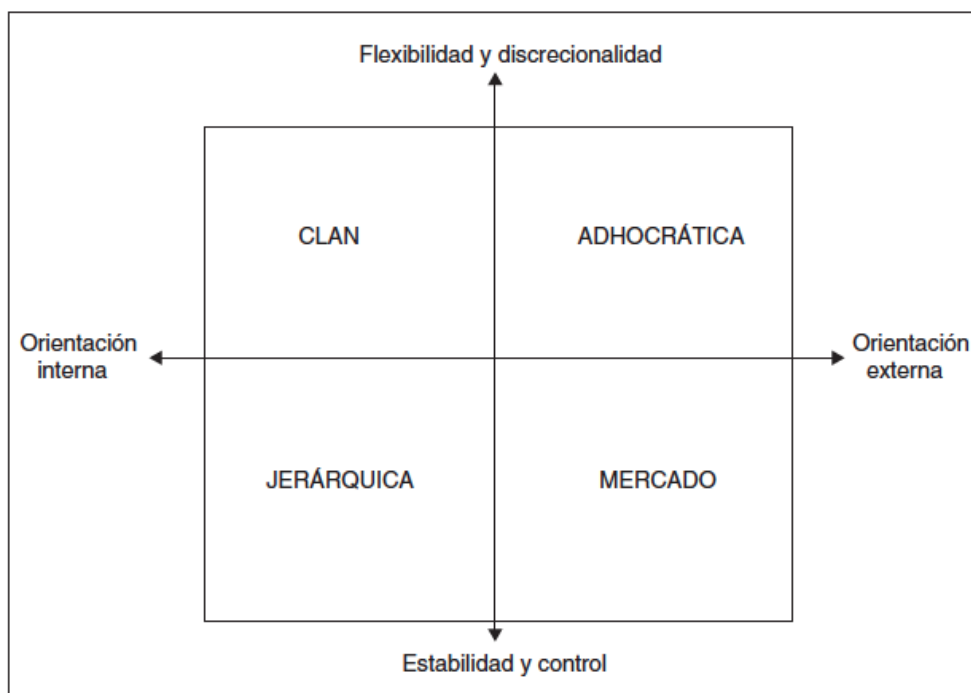
Esta investigación busca identificar determinantes de la innovación como fuente de ventaja competitiva. Es momento de analizar diversas áreas de la organización además de la de producción que como se plantea en el problema, cuentan con un menor grado de innovación. Las dimensiones a analizar son la cultura organizacional, la estructura y el rol del departamento de marketing.

Comenzando por la cultura organizacional, se afirma que el conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa pueden estimular la innovación tanto como obstaculizarla. En un artículo de investigación sobre el impacto de la cultura en la gestión de la innovación, los autores Cameron y Quinn (1999) han desarrollado un modelo que define cuatro tipos básicos de cultura organizacional: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

El cuadro se compone por cuatro tipos de cultura enmarcados en la relación de dos dimensiones: Estabilidad vs. Flexibilidad y Orientación Externa vs. Orientación Interna.

En la primera dimensión, se analiza si la organización define en sus valores como más importantes el *orden* y el *control* (la estabilidad) o si da mayor valor al

J.C. Naranjo-Valencia et al / Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 15 (2012) 63–72



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

dinamismo y discrecionalidad (refiriendo a la libertad en la toma de decisiones o en el modo de trabajo). Esta comparación marca la diferencia en que la organización se considera más eficaz cuando es predecible y mecanicista o cuando es adaptable y orgánica. (J.C Naranjo, D. Jimenez y R. Sáenz Valle). La segunda dimensión plantea si la organización tiene una orientación hacia personas y procesos (interna) o hacia clientes, proveedores, gobierno y entorno en general (externa).

Los cuatro tipos de cultura planteados en este modelo son: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. La cultura de *clan* enfatiza al desarrollo humano ubicado en el cuadrante de orientación interna y flexibilidad. Valora el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y un rol prevaleciente de liderazgo como tutor y protector de las personas en la organización. La *cultura adhocrática* valora la flexibilidad pero tiene una orientación hacia proveedores, clientes y el entorno externo de la organización. Según Naranjo y Sáenz Valle (1999), esta cultura es propia de empresas que lideran el mercado donde la creatividad y la prevención de riesgos es fundamental. La cultura *de mercado* enfoca sus esfuerzos en el entorno externo y trabaja con un control y estabilidad permanente para lograr sus objetivos relacionados mayormente a las mejoras en productividad y competitividad. Por último, la *cultura jerárquica* orienta sus esfuerzos a las personas y procesos manteniendo un control y estabilidad en su accionar. Sus valores importantes son “el cumplimiento de las normas y la formalización de procesos, así como la estabilidad de empleo”. (J. Naranjo, 1999).

Se ha encontrado que las empresas orientadas a la flexibilidad favorecen a la innovación mientras que aquellas orientadas a la estabilidad y control la obstaculizan. Respecto a la segunda dimensión, las empresas orientadas al exterior suelen contar con una variedad de mecanismos que incrementan sus probabilidades de obtener información del entorno empresarial, lo que facilitará la generación de innovaciones. (K. Evarisko, 1981). Este argumento lo comparten Cameron y Quinn en su modelo, definiendo a la cultura adhocrática como aquella que favorece a la innovación y a la cultura jerárquica como aquella que dificulta su desarrollo.

El impacto que tiene la cultura organizacional en la innovación es notable y para lograr los resultados deseados debe comenzarse por los componentes de la cultura: miembros y empleados de la organización. Ya definimos previamente que la cultura es el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización, y si bien la dirección perfila o dirige una prioridad de valores que definirá el modo de trabajo de la empresa, quienes ejecutaran las acciones donde tales valores se reflejan son los empleados y una eficiente selección, capacitación y desarrollo de carrera son fundamentales para conseguir la cultura deseada. Saunders (2010) afirma que cuando al hablar sobre innovación en tecnología de la información define los siete pilares de la organización digital, considerada uno de los tipos de organización con mayor grado de innovación en toda la historia del management. Los cinco pilares son: déle poder al empleado, utilice incentivos basados en performance del empleado, invierta en cultura corporativa, reclute a la gente correcta e invierta en capital humano.

Un principio básico en economía de la información es que la información no tiene valor económico si no cambia una decisión (Brynjolfsson, 2010). Es por ello que si el empleado tiene acceso a la información pero no cuenta con la autoridad para tomar decisiones, tal habilidad se desperdicia. La organización innovadora descentraliza y delega la toma de decisiones en las personas con el correcto acceso a la información.

Para incentivar individual y grupalmente a los miembros de la organización orientada a la innovación, debe establecerse un sistema de recompensa meritocrático (Saunders, 2010). En empresas de Estados Unidos es común que el empleado reciba acciones de la empresa, *stock options* como parte de su salario, con la finalidad que comparta la voluntad de elevar el valor de la compañía. El uso de incentivos basados únicamente en antigüedad, refleja la incapacidad de medir y trazar la performance individual de los empleados.

Continuando su análisis, Saunders (2010) explica que la cohesión cultural y el foco estratégico son gestores necesarios para el proceso innovativo y el ambiente dinámico de la organización innovadora será llevado a cabo por personal de calidad y así como el acceso a la información es valuable cuando se ejecutan decisiones a partir de ella, debe contarse con empleados capacitados. La

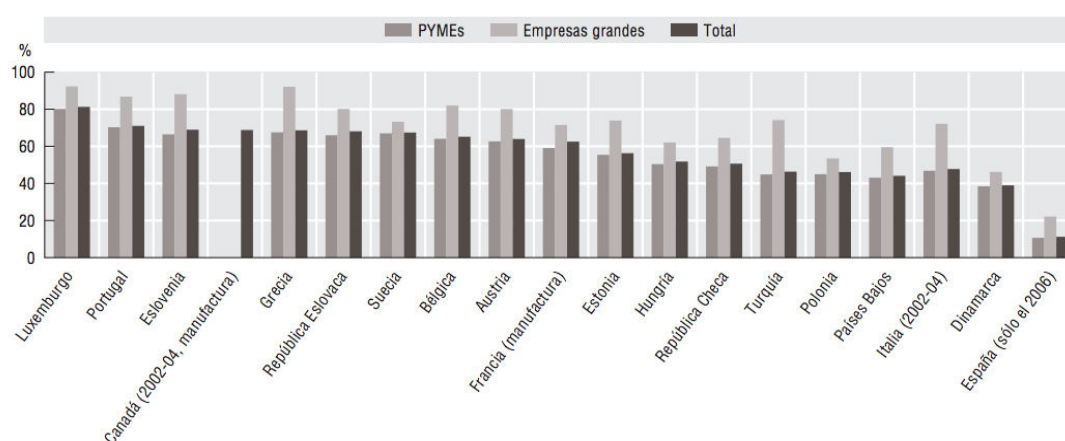
autoridad para la toma de decisiones debe brindarse al miembro responsable, capaz, y afin a los valores de la organización. Será el trabajo del departamento de recursos humanos reclutar y capacitar personas correctas.

Establecido previamente que el reclutamiento es el paso fundamental para poder delegar autoridad en la organización descentralizada, la organización innovadora entiende que no alcanza con tal proceso y que deberá capacitar constantemente a sus miembros. Encontrar información, tomar decisiones, enfrentar excepciones, lograr metas estratégicas, adherir a normal culturales, definir y lograr metas e incentivos y contratar empleados afines son actividades que precisan de constante capacitación.

El manual de Oslo, previamente citado como guía de implementación de la innovación en empresas define que la capacitación es solo uno de los muchos instrumentos que una empresa puede utilizar para influir en el potencial de su capital humano. La interacción y el aprendizaje dentro de la empresa permiten que los empleados compartan información, se planteen retos frente a patrones existentes y experimenten y colaboren para mejorar los productos y procesos. El papel potencial del aprendizaje y la interacción dentro de las organizaciones se ha resaltado como una forma de fortalecer el desempeño de las empresas en ambientes posteriores a una crisis.

Si bien las empresas grandes, especialmente multinacionales cuentan con suficiente capital para desarrollar capacitación en innovación, se ha encontrado un incremento en las pequeñas y medianas empresas. El cuadro a continuación compara el compromiso en capacitación de empresas grandes y PYMEs dividido por países.

Empresas comprometidas en actividades de capacitación relacionadas con la innovación según su tamaño, 2004-2006
Como porcentaje de las empresas innovadoras totales



Los estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de la innovación, comparten la conclusión que valores como libertad, autonomía y propensión al riesgo (O'reilly, 1999) favorecen al desarrollo de novedosos productos o procesos y su exitosa introducción en el mercado, mientras que una cultura con orientación jerárquica donde la eficiencia y el cumplimiento de normas es fundamental, puede afectar negativamente a la innovación. (J. Naranjo, 1999). Sin embargo, estudios empíricos demuestran que la relación cultura-innovación es más compleja que aquello que la literatura pretende demostrar y existen empresas que son la excepción, donde la cultura jerárquica tiene un alto desarrollo innovativo. En síntesis, los diversos estudios comparten en mayor o menor medida que una cultura flexible, orientada a su entorno externo, con propensión al riesgo y no a procesos rígidos y jerárquicos, favorecen al desarrollo de la innovación.

Estructura organizacional.

La Real Academia Española define estructura como “la distribución y orden de las partes”. Esta definición es incompleta para el *management* ya que no podemos dejar de incluir dos requisitos fundamentales (y opuestos) en toda empresa, la *división de tareas* y la *coordinación* de ellas. La estructura organizacional define como van a dividirse las responsabilidades, quien realizara cada tarea y como ellas se integran a fin de lograr el objeto de la empresa. En la estructura se definen las jerarquías de poder formal, los derechos e incumbencias de las áreas, los roles asignados con su grado de responsabilidad y como estos se coordinan y controlan. Es importante destacar que la estructura define el flujo de comunicación e información en la empresa. Es fundamental para el proceso innovador que la organización cuente con los mecanismos formales que permitan fluir la información de modo tal que a partir del procesamiento de ella, se genere valor en sus operaciones.

Con el propósito de analizar la distribución en el poder para la toma de decisiones, cabe analizar la centralización y la descentralización en la empresa. Fayol (1916) describe la centralización al proceso de concentrar la información y

la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización, en cambio la descentralización transfiere y asigna autoridad a niveles inferiores, como divisiones, sucursales y departamentos. La delegación de tareas cumple un rol fundamental en la creación de valor de la empresa ya que el conocimiento, la información y las ideas fluyen desde la base hacia la cima de la organización. Si bien la centralización es valorada por una eficiente ejecución, poco riesgo de conflictos, clara diferenciación de tareas y una rápida respuesta a cambios a través del fuerte control vertical, el *management* entiende que para favorecer la innovación debe delegarse, descentralizarse y desconcentrarse la toma de decisiones y sobre todo, debe fomentarse el flujo de conocimiento e información. En la empresa innovadora, la dinámica organizacional y la flexibilidad son factores clave en la generación de conocimiento. La toma de decisiones define una forma de trabajo y es de suma importancia analizar el grado de expedición de ellas ya que la orientación hacia la innovación precisa un flujo de información ligero y horizontal. La creatividad como valor clave a la hora de innovar, se logra transversalmente y no horizontalmente. Si bien la dirección define el camino e insiste en la importancia de ser creativo en el proceso innovador, las novedades pueden surgir horizontalmente, por miembros de la organización incluso no involucrados directamente en el proceso o área bajo circunstancial análisis.

Para comprender si la estructura de una empresa favorece u obstaculiza la innovación, debe analizarse el concepto de división de tareas y coordinación de ellas. Mintzberg (1993) explica que la estructura debe reflejar la situación de la empresa, su edad, su tamaño, el tipo de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente. Por otra parte, la manera en que fluye la autoridad (Hanna, 1990) la solución de conflictos y la gestión de la comunicación son fundamentales para la innovación no tecnológica. Es por esto que el organigrama de la empresa no solo define formalmente los departamentos y miembros de cada área, sino que expone una cultura de división de tareas que definirá un estilo de trabajo junto a la eficiente coordinación de esas tareas previamente divididas.

Entendiendo a la estructura que favorece la innovación como aquella donde las decisiones son tomadas por equipos multidisciplinarios y la información fluye

libremente para el uso de diversos actores, introducimos en este trabajo a la *adhocracia*. Mintzberg (1988) introduce este concepto y explica que la organización innovadora tiene como parte dominante el staff de apoyo, quien constantemente vincula a las actividades *core* con la finalidad de generar un entorno cambiante, innovador y dinámico. En la adhocracia, los equipos de trabajo son multidisciplinarios, el poder de decisión está muy repartido, la supervisión directa tiene poca importancia y el mecanismo de coordinación es la adaptación mutua. Las características principales de la adhocracia son la poca complejidad para la toma de decisiones, la poca o nula formalización y la descentralización. Las limitaciones de este modelo de configuración estructural, son principalmente la falta de autoridad y de coordinación, dos factores que vulneran a la organización ante situaciones de riesgo.

Si bien la literatura del *management* define a la adhocracia como la estructura que favorece en mayor grado la innovación, debe comprenderse que el tipo de industria o el negocio particular de cada empresa debe ser el eje principal para el desarrollo de una estructura adecuada. Los inconvenientes de la adhocracia (Badawi, 1997) son el alto nivel de incertidumbre y ambigüedad en la asignación de tareas, duración de los proyectos y carencias para tratar temas humanos e interpersonales ya que existe un gran desequilibrio en la autoridad y responsabilidades. Por otra parte, Peter Drucker (1997) señala que es la gente la que innova y la gente trabaja dentro de una estructura. Para que el negocio existente sea capaz de innovar debe crear una estructura que permita que las personas sean innovadoras". El Manual de Oslo (2002) describe que un elevado nivel de integración organizativa puede mejorar la coordinación, la planificación y la puesta en práctica de estrategias de innovación. Es la integración organizativa quien puede originar resultados especialmente satisfactorios en los sectores que se caracterizan por una evolución progresiva del conocimiento y las tecnologías. Por otro lado, una forma de organización menos jerarquizada y más flexible, dotando a los trabajadores con mayor autonomía para tomar decisiones y definir sus responsabilidades, se revelará quizá más eficaz para generar innovaciones más radicales.

CAPITULO 3: “El rol del departamento de marketing y la medición de la innovación”

La tercera dimensión a analizar en este trabajo de investigación sobre la innovación y su impacto en la competitividad de las empresas, es el marketing o mercadotecnia. Según Macciariello (2009), marketing e innovación son ambas funciones básicas del desarrollo económico. Las compañías que han desarrollado innovación de producto tienen mayor oportunidad de controlar nichos de mercado (Onisor, 2012) que otras empresas no pueden alcanzar o hasta inclusive generar y desarrollar nuevos mercados a través de necesidades que no estaban identificadas previamente. El departamento de marketing de la organización debe entender el mercado en el cual participa, analizar el grado de participación en el y crear nuevos mercados a través de la innovación. La innovación creadora de productos y el valor competitivo que ella le da, debe ser capitalizada a través del mercado y los consumidores. Respecto al apartado anterior sobre estructura, entendemos que si bien la *adhocracia* es el tipo que favorece en mayor manera a la innovación, debe tenerse en cuenta el negocio para el desarrollo del organigrama; sin embargo, una organización burocrática que precise un alto grado de centralización puede desarrollar un departamento de marketing *adhocratico*. Este es el departamento que necesita procedimientos pro-innovación y un flujo de conocimiento ágil, dinámico donde la creatividad sea el mayor valor agregado en sus resultados.

La innovación en la comercialización comprende diversas variables, por lo tanto dentro de la literatura especializada Božić (2011) explica los cuatro tipos de marketing innovador. Estos son: cambios significativos en el packaging o diseño estético, nuevos medios o técnicas para la promoción del producto, nuevos métodos para la plaza o canal de ventas y nuevos métodos para definir precios de productos o servicios.

La innovación puede desarrollarse en todas las partes del marketing mix (la plaza, el producto, el precio o la promoción), y radica en la habilidad del equipo directivo la decisión de hacer hincapié en la parte que precisa el desarrollo más profundo

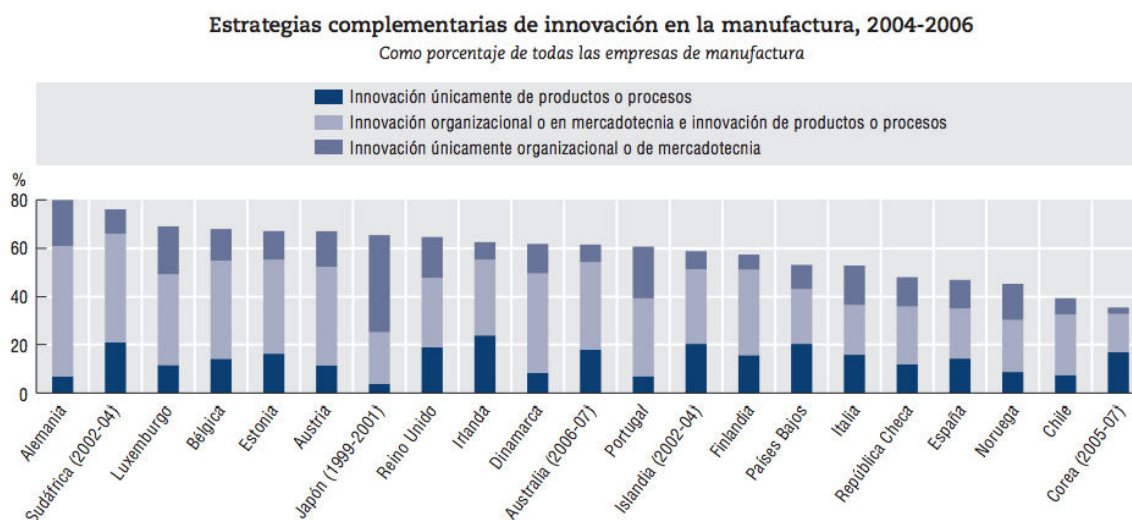
para obtener ventajas competitivas. El gerente de marketing y su equipo deberán identificar necesidades que exige el mercado y compararlas con sus capacidades internas para decidir si invertir en innovación de producto, de comunicación, fortalecer el canal de ventas o analizar nuevos métodos de fijación de precios. Si bien la innovación ofrece oportunidades a lo largo de las actividades que el marketing realiza, la disponibilidad de recursos condicionara a los directivos a seleccionar la opción más eficiente. Diversas industrias precisan diversas decisiones de marketing, sin embargo un *benchmark* basado en innovación respecto a los principales competidores puede potenciar la participación de mercado de la organización y generar fondos que reinvertidos en investigación y desarrollo dentro del departamento de marketing fortalecerán los resultados positivos.

Michael Porter (1990) define a la innovación tanto como la fuente de renovación organizacional y crecimiento como la fuente primaria de las ventajas competitivas. Varadarajan (1999) agrega que es central innovar en la estrategia de marketing para una creación de valor diferencial. La creación de valor a través de la comunicación es necesaria en todas las industrias ya que las cambiantes condiciones del mercado lo exigen y es por ellos que deben desarrollarse métodos profesionales para comunicar eficientemente el objeto de la empresa y sobrevivir en un marco de creciente competitividad. En numerosas oportunidades las organizaciones se encuentran con la dificultad de no poder comunicar eficientemente el valor de su empresa, la innovación en sus procesos o productos y solo a través de la comunicación y el marketing, el consumidor tendrá herramientas para decidir mediante su empresa o la competencia. Es vital brindar al consumidor de razones para la elección del producto y si bien la innovación de producto es aquella desarrollada comúnmente por las organizaciones, la empresa de hoy debe ser innovadora en también en su comunicación. El valor que el marketing innovador provee a la organización es determinante para el éxito a largo plazo y no solo la introducción de nuevos productos al mercado o brillantes estrategias de comunicación son los resultados positivos que comprende sino también la recolección y procesamiento de la información.

El marketing como dimensión de análisis en esta investigación cuenta con una

singularidad que la diferencia de la estructura y de la cultura. En este caso, ambos conceptos están ligados de tal forma que es el marketing quien sirve a la innovación, donde en un mundo de innovaciones, sin su promoción al exterior no serían reconocidas por el consumidor. Más allá del negocio particular que desarrolle la organización, su departamento de marketing debe entender como promover las ventas que ha logrado a través de la innovación, tanto las nuevas dimensiones de los productos que ofrece, como plazas alternativas para la disponibilidad del producto/servicio deben generar un valor consciente en el consumidor.

Si bien la innovación se realiza mayormente en tecnología aplicada a los procesos productivos, dependiendo de la clase de producto o servicio que ofrezca la organización a analizar, se encontrarán inversiones destinadas a innovar en otras áreas. A continuación se exhibe un cuadro realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico que compara estrategias complementarias refiriendo a la implementación del proceso innovador en más de una dimensión de la empresa.



Fuente: Proyecto de microdatos de innovación de la OCDE basado en CIS-2006, junio de 2009 y fuentes de datos nacionales. Véase notas del capítulo.

(Fuente: Manual de Oslo, 1997)

Una de las herramientas fundamentales para construcción de valor y poder en el mercado es la información y a partir del procesamiento de la información con las

nuevas tecnologías disponibles, el marketing tiene la oportunidad de hacer a la organización competitiva en formas inéditas. Actualmente, la recolección de datos cuenta con un grado de accesibilidad sin precedentes en la historia. La hiper conectividad y la plataforma *online* permite a las organizaciones recoger datos de consumo a tiempo real de productos por fecha, clase, lugar geográfico, genero, edad del comprador y otras dimensiones que a través de su interpretación permite hacer mas eficiente las próximas campañas de marketing y penetrar nichos insatisfechos por la oferta actual. La innovación hoy en día no radica en la posibilidad de recolectar información pertinente sino en el análisis de los datos para la generación de conocimiento. El empresario innovador entiende que la tecnología de la información es una herramienta clave a lo largo de su organización, pero en este caso es el departamento de marketing quien tomara el mayor provecho.

Hemos discutido la importancia de la innovación en las organizaciones por lo tanto es necesario establecer métodos de evaluación y medición de ella. A continuación, se exhiben los indicadores comúnmente utilizados con sus respectivas ventajas y desventajas. Denti (2007) propone tres divisiones: Producto/Tecnología, Financiero/Mercado y Mediciones subjetivas

Producto/Tecnología

Estos indicadores miden aspectos de la innovación que cuentan con el objetivo de transformar nuevas ideas y tecnología en productos tangibles o servicios.

<i>Medida/Indicador</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Desventaja</i>
Productos nuevos o ampliación de mejoras	Mide el nivel actual de innovacion.	No garantiza el exito del producto.
Aplicación de Patentes	Mide el progreso tecnologico	La mayoría de patentes no se utilizan comercialmente o no generan ingresos en el mediano plazo.
Revelación de invenciones	Mide el grado de generacion de ideas.	El 80% de las ideas no suelen plasmarse en negocios. (L. Denti, 2008)
Innovacion de procesos	Mide las mejoras en metodos y procedimientos.	Demasiado foco en procesos puede generar mayores costos que ingresos en el largo plazo

(Fuente: L. Denti "Measuring Innovation")

Financiero/Mercado

Mide los aspectos de la innovación relacionados al rendimiento financiero de la organización. Principalmente, el gasto en I+D (investigación y desarrollo) y la venta de nuevos productos.

23

Medida	Ventaja	Desventaja
Ratio de venta de nuevos productos respecto al total de ventas	Indica el éxito en el mercado de productos con reciente innovación.	Es muy amplio, quizá otros componentes o factores contribuyen al éxito además de la innovación.
Ratio de venta de nuevos productos respecto al gasto en I+D	Mide la eficiencia del gasto realizado en Investigación y Desarrollo.	Es difícil establecer una base para analizar numéricamente cuando se justifica el gasto.
Total de gasto en I+D	Fácil de obtener	No indica eficiencia en la innovación.
Numero de empleados en I+D	Fácil de obtener	No indica eficiencia en la innovación
Ingreso a nuevos mercados	Indica innovación radical	El 60% de los nuevos productos es exitoso.

Fuente: L. Denti "Measuring Innovation"

Mediciones subjetivas

Medida	Ventaja	Desventaja
Comportamiento de trabajo innovativo (IWB: Innovative work behaviour)	Flexible, puede medir cualquier actividad de innovación	El comportamiento IWB no asegura resultados tangibles para la organización.
Innovación de los equipos de trabajo.	Flexible, puede medirse diversas actividades.	Baja correlación con el número de innovaciones implementadas. (Axtell et. Al, 2000)
Innovación organizacional	Evaluación holística de la organización.	Dificultad en establecer una base de partida para evaluar.

Fuente: L. Denti "Measuring Innovation"

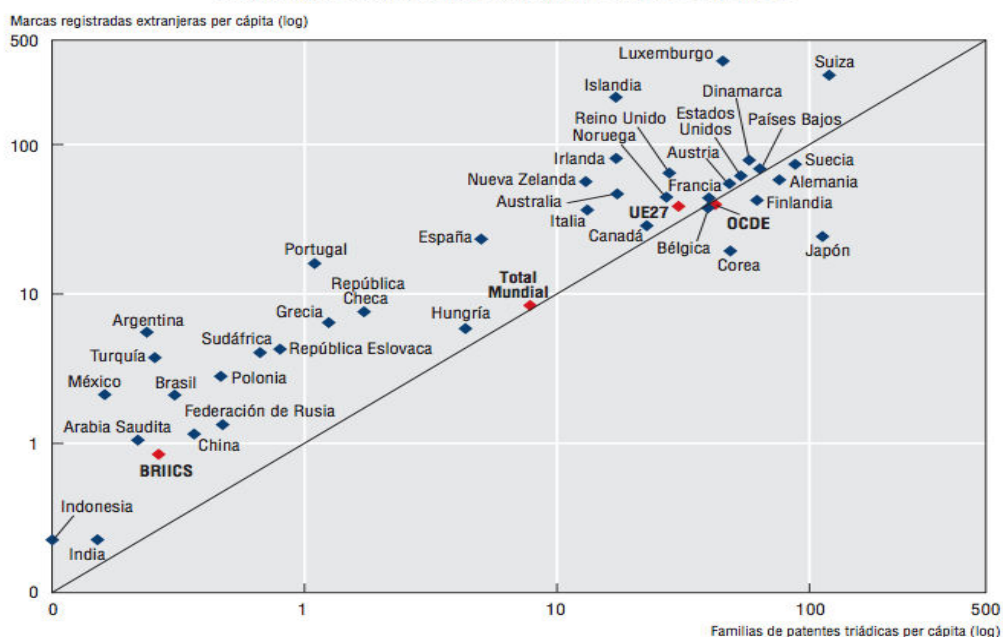
Otro indicador utilizado para medir del grado de innovación en una empresa son

las marcas registradas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define en su reporte anual acerca de la innovación lo siguiente:

“Una marca registrada es un símbolo que distingue bienes y servicios ofrecidos por una empresa de los que ofrece otra distinta. Las empresas usan las marcas registradas para lanzar nuevos productos al mercado con el fin de señalar que están siendo novedosos, de promover su marca y poder apropiarse de los beneficios resultantes de sus innovaciones. Como su perímetro de aplicación es muy amplio, transmiten información no solo de las innovaciones del producto sino también en las innovaciones de marketing y en el sector de servicios. Una de las ventajas de utilizar las marcas registradas como indicador de innovación es que la información contenida en las solicitudes de registro de marca es de libre acceso después del registro. Por lo tanto, los indicadores basados en las marcas registradas pueden brindar información actualizada en cuanto al nivel de actividad de la innovación.” (OCDE, 2010)

A continuación se exhibe un gráfico que describe las patentes y marcas registradas diferenciadas por países. Este gráfico justifica la literatura de Schumpeter y otros teóricos de la innovación que afirman en sus diversos estudios que el desarrollo económico y la innovación son factores mutuamente dependientes.

Patentes y marcas registradas per cápita, 2005-2007
Promedio por cada millón de población, países de la OCDE y del G20



Fuente: OCDE Science, Technology and Industry: Scoreboard 2007

En el mundo actual la tecnología cumple un rol fundamental y su aprovechamiento es protagonista de los resultados obtenidos por una organización. La gestión de la tecnología es una práctica clave para la empresa innovadora. Jiménez Valero (2011) define a la gestión de la tecnología como el proceso gerencial orientado a planificar, organizar y dirigir los recursos (humanos, técnicos, económicos y financieros) de la empresa, que enfatiza la innovación. Persigue como objetivo crear nuevos conocimientos y generar ideas técnicas que engendran procesos, productos, servicios o mejoran los ya existentes. Morín (1985) describe seis funciones que sirven a la medición de la innovación: Inventariar, Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar y Proteger. Castro (2001) formaliza estas seis funciones desarrolladas por Morín (1985): Inventariar, Vigilar, Evaluar, Enriquecer, Optimizar y Proteger. Inventariar consiste en identificar las tecnologías internas esenciales en la actividad de la empresa. Se orienta a obtener información del estado actual de esas tecnologías. El objetivo primario del inventario es conocer el potencial tecnológico de la empresa y tomar decisiones para fortalecerlo. Vigilar es la función de vigilancia tecnológica o alerta tecnológica y consiste en proporcionar información sobre la aparición y evolución de las nuevas tecnologías, el impacto posible sobre las actividades de la empresa, las oportunidades, las amenazas tecnológicas y de negocio, la dinámica de las nuevas tecnologías, la probable secuencia de aplicación temprana; así como las barreras críticas al desarrollo de ésta y acciones futuras de los competidores. Evaluar la empresa, consiste en determinar su potencial tecnológico para afrontar nuevas estrategias de desarrollo luego de inventariados sus activos tecnológicos y establecidos sus canales de vigilancia tecnológica. Enriquecer refiere a seleccionar la mejor forma de proceder: desarrollo tecnológico interno, adquisición de una empresa que posea la tecnología, adquisición de licencias para acceder a la tecnología, proyectos conjuntos o alianzas con otras empresas, proyectos financiados con capital riesgo, colaboración con universidades o centros públicos de investigación, una vez que la empresa ha tomado la decisión de comprometerse en el desarrollo de una nueva tecnología. Luego, optimizar consiste en la explotación sistemática del potencial tecnológico de la empresa, por tanto, es analizar sistemáticamente

nuevas aplicaciones en otras áreas que presenten posibilidades de obtener beneficios. Se puede realizar a través de los programas de capacitación, documentación de tecnologías de la empresa, desarrollo de aplicaciones derivadas de tecnologías genéricas y gestión eficiente de recursos. Por último, proteger es el establecimiento de una política de propiedad intelectual, que puede ser de hecho o de derecho. En el primer caso, se busca el secreto y se ponen obstáculos a la copia. En el segundo, se trata de una salvaguardia legal.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Paradigma: Mixto.

El paradigma de este trabajo tiene un evidente componente cualitativo ya que para analizar los datos a relevar durante la investigación se emplearán métodos como entrevistas a miembros relevantes de la organización en estudio la observación de sus actividades diarias mediante participación en reuniones y análisis de documentos. El método cualitativo es particularista y los datos que sirven al conocimiento se interpretan dentro del contexto en que se producen. Jacobs (1987) afirma que este tipo de investigación cuenta con ciertas características y estas son útiles para analizar como la innovación en las dimensiones propuestas impactan en Campo del Tesoro. Las características que sirven a este trabajo son la “Actividad dialógica” donde existe un dialogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción y deducción generándose significados negociados y consensuados. Otra característica particular de esta investigación es la proximidad donde el investigador/observador se encuentra cerca de los hechos y personas que analiza.

Sin embargo, en la triangulación metodológica se utilizara la herramienta “análisis de documentos” y estos documentos proporcionan al investigador información de tipo cuantitativa, como pueden ser estados contables, manuales de procedimientos, indicadores de calidad, etc. Ya que contamos con este componente cuantitativo, podemos afirmar que esta investigación es mixta con orientación cualitativa. Ambos métodos se vigorizan mutuamente, contribuye a

evitar sesgos, contrasta resultados y brindan puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría brindar por separado (De Arteché, 2014). El paradigma, matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias (Kuhn, 1970) en esta investigación será mixto y el conjunto de los atributos de ambos (como pueden ser la orientación al proceso y al resultado la perspectiva interna y externa, etc) permite que la información recolectada sea más confiable a través de la triangulación de instrumentos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva: Estudio de caso único.

Esta investigación es de tipo descriptiva e interpreta procesos en marcha, efectos, tendencias que se desarrollan y como algún hecho precedente se relaciona con aquello que existe (De Arteché, 2014) y dentro de esta clasificación la investigación es estudio de caso único. Se considera “intenso longitudinal” ya que el análisis es detallado y completo de una sola organización, en este caso de la empresa Campo del Tesoro.

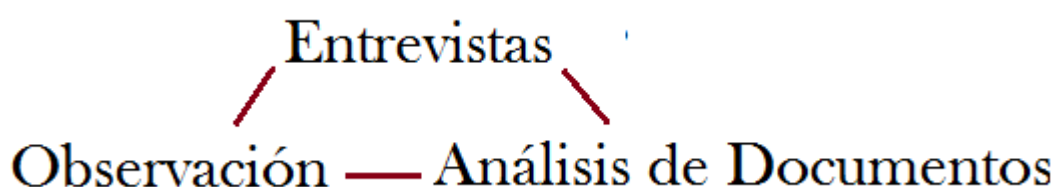
Abercrombie (1984) afirma que un estudio de caso único no puede proporcionar información fiable para generalizar conocimiento, sino que sirve en las fases preliminares de una investigación. Sin embargo, Flyvbjerg contradice a Abercrombie desarrollando “los cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso”. El primer malentendido es afirmar que el conocimiento general y teórico es más valioso que el conocimiento práctico, dependiente del contexto. Con esto, el autor quiere brindar entidad al conocimiento aportado a partir de un caso único desarrollado con la profundidad y extensión correcta. El segundo malentendido refiere a la generalización, donde se suele afirmar que el estudio de casos no puede contribuir al desarrollo científico. El tercer malentendido (Flyvbjerg, 2006) es afirmar que solo sirve para generar hipótesis y no para su comprobación o para la investigación completa. El cuarto es la existencia de un sesgo hacia la verificación, la tendencia a confirmar las nociones preconcebidas del investigador y el quinto malentendido es que no puede desarrollarse proposiciones y teorías generales sobre casos específicos ya que suele ser complejo. En este trabajo de caso único se analizará como la

innovación en estructura, cultura y marketing impacta generando ventajas competitivas y la fortaleza de este método (De Arteche, 2014) radica en que posibilita la concentración de un caso específico y permite identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman.

En relación a las cuatro características esenciales del estudio de caso único que señala Merina (1988), este trabajo de investigación tiene como particular que se concentra en la innovación de la empresa Campo del Tesoro únicamente. Es descriptivo ya que se realiza una rica descripción del fenómeno estudiado (de Arteche, 2014) y al concentrar el objeto se obtiene la información cualitativa para realizar la explicación situacional pertinente. Es heurístico en tanto el estudio ilumina al autor sobre la comprensión del caso (De Arteche, 2014) y es inductivo en el modo que se generaliza a partir de conceptos e hipótesis.

TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

En este trabajo de investigación final se utilizarán los siguientes instrumentos:



ENTREVISTA

La entrevista es el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, para este trabajo sirve este instrumento ya que proporciona información extensa al investigador y otorga proximidad al tema en análisis.

La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar

a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad. (De Arteche, 2014)

Se realizaran tres entrevistas en profundidad:

Al director de Campo del Tesoro, también accionista. El enfoque de las preguntas será de las dimensiones estudiadas (cultura, estructura y marketing) referido a lo estratégico, a la visión de la organización y al largo plazo.

Al ingeniero responsable de planta, empleado mas jerarquizado de la empresa. Las preguntas serán referidas a la estructura y la cultura a nivel operativo y de gestión diaria. Se busca obtener información acerca de la manera de trabajar a diario en Campo del Tesoro.

A una accionista mayoritaria que no participa de la gestión. Las preguntas serán orientadas a la disposición a invertir en innovación en estructura, cultura y marketing. También sobre la percepción que tienen los accionista del impacto que la innovación tiene en ventajas competitivas para su organización.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Analizar los documentos de una organización permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos, estatutos, etc. La congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica. Se prenda analizar la documentación referida a procesos de gestión, administración, planeamiento estratégico, página web, etc. (De Arteche, 2014)

La utilización de análisis de documentos en este trabajo sirve al paradigma cualitativo y también cuantitativo proporcionando datos numéricos que serán útiles para obtener conocimiento medible como el grado de innovación e indicadores influyentes. Los documentos que se analizaran son: Tablero de

control de las operaciones, reportes de control de gestión, manuales de procedimiento y organigrama.

OBSERVACIÓN

La observación es un registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de percepciones. Es similar al análisis de contenido y se observan comunicaciones verbales y no verbales. Debe ser realizada por personas. Las variables a observar deben ser especificadas y definidas antes de comenzar la recolección. (De Arteche, 2014)

Para este estudio de caso único, la herramienta de la observación resulta de máxima utilidad para corroborar algunas de las respuestas brindadas por los miembros de Campo del Tesoro y para observar variables que definen el grado de innovación.

A lo largo de tres visitas en planta se define la participación activa del autor de este trabajo, donde está planificado la observación sin interacción en el proceso productivo, y tres participaciones moderadas. La primera en una reunión realizada entre el Jefe de Planta y el Director general. La segunda en una reunión semanal que se realiza entre estos dos últimos y el conjunto completo de operarios. En esta reunión con el personal de planta se resuelven dificultades operativas y se analiza la gestión de los supervisores. Y la tercera en una reunión de directorio donde participan los accionistas y el Ing. Mora, Gerente de Planta.

Se busca identificar lo siguiente:

De la Estructura: Coordinación de tareas entre operarios, Coordinación de tareas entre Responsables (Gerentes de Laboratorio, Producción y Gestión de calidad) y Flujo de información: Descendente o Ascendente.

Cultura Organizacional: Grado de colaboración horizontal, generación de ideas con dirección ascendente

Marketing: Desarrollo de nuevos canales de ventas

CUADRO DE RELACION DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Cultura	Modelo Cameron y Quinn	Cantidad de decisiones con orientación externa	Entrev 2 Preg 1,2
	Saunders: cohesión cultural y recompensas	Incentivos por performance (\$/Salario)	Obs 2
	Manual de Oslo (OCDE): Capacitación a empleados	Presupuesto asignado a capacitación	Entrev 2 Preg 6 / Entrev 3 Preg 10
	Generación de ideas: grado de colaboración horizontal	Ideas colaborativas realizadas/ Equipos de trabajo ad hoc	Entrev 2 Preg 7 / Entrev 1 Preg 6 / Organigrama
Estructura	Centralización y descentralización	Decisiones tomadas por la dirección/decisiones totales	Entv 2 Preg 4/Entv 3 Preg 1/Et 1 P 7/ Obs 1
	Estructura innovadora: adhocracia	Dinamismo en el ambiente: Cantidad de tareas realizadas por equipos multidisciplinarios	Entrev 3 Preg 11 / Obs 2
	Cordinación de tareas	Cantidad de cambios de puesto horizontales en el ultimo año	Entv 3 Preg 9 / Et 2 P 3 / E 1 P 5
	Flujo de información: Ascendente vs Descendente	Propuestas de empleados/total acciones innovadoras	Entrev 3 Preg 2
Medición de la	Business intelligence y procesamiento de datos	Cantidad de reportes de gestión	Entrev 3 Preg 4 / Reporte planificación prod
	Indicadores de Denti	Numero de empleados en I+D , Presupuesto I+D	Entrev 3 Preg 6
	Funciones de Morin	Numero de tecnologías nuevas	Entrev 1 / Preg 4
Marketing e innovación	Marketing innovador	Cambios significativos en el packaging	Entrev 1 / Preg 7 / Obs 3
		Cantidad de nuevos canales de venta	Entrev 3 Preg 8 / Obs 3
		Ventas nuevos canales/ total ventas	Entrev 1 Preg 3 / Entrev 2 Preg 5

TRABAJO DE CAMPO

Grupo Pallaro y Campo del Tesoro.

Tal como su nombre lo indica, Grupo Pallaro es un grupo empresario familiar fundado por dos hermanos inmigrantes italianos, Luis y Andres Pallaro. Cuentan con empresas en la industria alimenticia, minera, ganadera. Actualmente el directorio lo integran sus fundadores e hijos, dos de los cuales fueron entrevistados para este trabajo de investigación.

En la industria alimenticia Grupo Pallaro gerencia “Lacteos de Poblet” una planta de producción de helado y “Vegetal Express” de producción lechuga que provee principalmente a McDonald's Argentina y otros clientes como lineas aereas para los alimentos a bordo. Campo del Tesoro, la empresa bajo análisis en este trabajo de investigación final, es una planta productora de hamburguesas de carne vacuna con McDonald's Argentina como cliente principal, y otros clientes como supermercados Día.

En la industria minera, el grupo empresario gerencia una mina de extracción de minerales en la provincia de Salta, Argentina. Estos minerales son utilizados para la industria óptica principalmente y se exportan a países de la Comunidad Europea y norte de Africa. Además de la mina a cielo abierto ubicada al norte del país, en la capital de la provincia de Salta se encuentra la planta procesadora de estos minerales y el embolsado correspondiente para la exportación.

En la industria ganadera, Grupo Pallaro es propietario y gerente de un campo donde se cría ganado vacuno y se comercializa en el noroeste argentino.

El trabajo de investigación es un estudio de caso único sobre Campo del Tesoro, planta ubicada en Garin, Pcia de Buenos Aires.

OBSERVACION.

1) Reunion entre Gerente de Planta y Director General. Se reúnen el Ing. Mora y el Sr. Pallaro.

Motivo de la reunión: Planeamiento semanal de la producción a partir de la orden de pedido por McDonald's.

Se observa una descentralización en la toma de decisiones de parte del Director general. Delega la toma de decisiones al Ing. Gerente de planta. El gerente informa mediante reportes pasados de planificación y aporta comentarios según su experiencia. Si bien la planificación planteada es discutida por ambos, el director delega la decisión y acepta la planificación propuesta por el Ing. Mora. Se discuten otras problemáticas operativas como la renuncia de un operario del turno tarde. El Ing. Mora recuerda al director que para la reunión próxima con el directorio completo deberá tratarse la incorporación de un nuevo proveedor de carne vacuna ya que uno de los actuales presenta dificultades en la entrega de su producto.

2) Reunion semanal de Gerente de Planta, Director General, Supervisores y Operarios del turno tarde.

La reunión no está formalizada. No están escritas las pautas ni los temas a tratar. Sin embargo, se observa una predisposición notable para recibir feedback de parte de los operarios y supervisores. Además, la habitualidad de estas reuniones es evidente debido al nivel de confianza y fluidez con el cual se desarrolla la reunión. Los operarios proponen incorporar materia prima con porcentaje graso mas bajo debido a que las maquinas picadoras funcionan mejor así. Como el producto tiene un porcentaje de grasa fijado por el cliente (para una cocción rápida) se desestima la propuesta pero se valora la participación. Se discute la distribución de los operarios en las maquinas ya que el control de metales al final del proceso esta retardando el tiempo del proceso integral. Se decide cambiar la posición de un empleado y destinarlo junto a otro al proceso de control de calidad

ubicado en el extremo de la línea. El jefe de saneamiento se incorpora a la reunión y recuerda a un grupo sobre la limpieza previa que deben realizar los operarios antes de entrar a la planta ya que se encontraron rastros de aserrín cerca de los pallets (ubicados al final de la línea de producción). Al finalizar la reunión, el Ing. Mora toma nota de lo sucedido para luego ordenar esa información.

3) Reunión de directorio. Participan tres accionistas entre ellos el director general y el gerente de planta.

Se trata la política de expansión comercial que tiene la empresa luego de la renegociación con McDonald's. La capacidad de la planta permite la producción de nueve mil hamburguesas semanales para comercializar a otros clientes. Los accionistas discuten la posible incorporación de un supermercado (Carrefour) con el cual se vinculó en el pasado pero debe revisarse el contrato con Dia, actual cliente. El posible cliente exige niveles de entrega más altos, por lo tanto se revisa la capacidad de producción con el gerente de planta. El ingeniero advierte que las instalaciones actuales están en condiciones de aumentar la producción para satisfacer el pedido de este cliente. Los accionistas discuten la continuidad del acuerdo y concluyen que debe coordinarse una reunión con el departamento de compras de ellos para redactar un contrato que incluya un compromiso de compra no menor a 12 meses. También se comenta que el supermercado exige otro packaging y deberá invertirse en consultores de marketing y diseño para cumplir con tales expectativas.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En la primera entrevista a la accionista que no participa en la gestión, se observa que la estrategia se concentra en aumentar la comercialización de sus productos sin innovar en la composición del mismo. La barrera principal que tiene la empresa para introducir mejoras en su producto es que fue diseñada en conjunto con McDonald's y su propósito es proveer a ellos. Dentro de este marco, el directorio concluye en introducir mejoras en el *packaging* o canales de ventas. El mismo producto con una composición grasa similar será comercializado como diferente, pudiendo innovar en envase y promoción. La incorporación de

maquinaria para lograr innovación de producto, resulta muy costosa y la coyuntura económico-político actual no favorece una inversión en este campo.

El diagnóstico acerca del nivel de control de calidad que ofrece Campo del Tesoro es alto y competitivo a nivel latinoamericano, por lo tanto la limitación en introducir mejoras en el producto no sería un impedimento. El equipo comercial de la empresa utiliza el argumento de calidad impuesta por un cliente tan representativo como facilitador de ventas.

En la segunda entrevista, el enfoque proporcionado por el director general de la empresa demuestra una colaboración periódica con el ingeniero responsable de la planta. Sin embargo, las líneas medias no participan activamente en la toma de decisiones, así limitando al director a desarrollar un enfoque estratégico apartando sus esfuerzos en las operaciones diarias.

La orientación externa de la empresa (y su relación estrecha con la cadena de comidas rápidas) favorece a la innovación ya que cuenta con los recursos suficientes para haber desarrollado un laboratorio de análisis microbiológico de alto prestigio.

Respecto a la estructura los inconvenientes de una estructura orientada absolutamente a la innovación como la adhocracia, son el alto nivel de incertidumbre y ambigüedad en la asignación de tareas, duración de los proyectos y carencias para tratar temas humanos e interpersonales ya que existe un gran desequilibrio en la autoridad y responsabilidades (Badawi, 1997). Esto no ocurre en Campo del Tesoro donde la línea de poder está definida así como también las tareas de cada empleado de la organización.

La cultura organizacional, resultado de una empresa familiar que creció más que la formalización de su estructura, refleja el tradicional interés por la colaboración de todas las áreas de la empresa pero con la limitación de un organigrama tradicional que no favorece a un flujo de información dinámico. Además, si bien los valores compartidos a lo largo de la organización incluyen el concepto de pertenencia a la organización y el trabajo en equipo, se vislumbra un alto grado de centralización en la toma de decisiones.

En la tercer entrevista al Ingeniero Mora, se observa una metodología de trabajo tradicional donde no se delegan tareas operativas y se dedica la mayor parte del tiempo a estas tareas. El enfoque estratégico recae sobre el directorio y el gerente de planta no participa activamente en decisiones de este tipo ni ofrece su consultoría para ellas. El Gerente valora la tecnología de la planta tanto en su capital de trabajo como en el laboratorio y como en el personal. Se destaca la presencia de la ingeniera responsable de Gestión de Calidad que concurre a cursos de capacitación en el exterior del país, siendo el capital humano un recurso clave en la organización innovadora.

ANÁLISIS DE LA OBSERVACION

En la primera reunión, se discute la planificación de la producción. Esta tarea operativa se realiza semanalmente y es llevada a cabo por los mismos dos integrantes. Como objeta Naranjo (1999) la formalización de procesos y cumplimiento de normas no favorece a la innovación. Si bien esta practica es clásica en la industria y suele llevarse a cabo de manera sistemática y técnica, la incorporación de miembros de otras áreas de la empresa podría resultar beneficiosa para la generación de ideas y la introducción de mejoras en el proceso de planeamiento de la producción.

La segunda reunión, con la participación de todos los operarios del turno tarde, refleja un interés por las propuestas ascendentes del núcleo operativo. Esta practica fomenta la innovación ya que son los operarios quienes participan activa y constantemente del proceso. La cohesión cultural se muestra en los métodos de comunicación informal y el acceso del operario al gerente de planta. No esta formalizada la comunicación y tal flexibilidad colabora a que el operario participe con ideas para mejorar el proceso. La estructura actual es clásica de una burocracia mecánica, y el cumplimiento de normas es estricto. Esta practica entorpece la implementación de las ideas, porque si bien pueden ser propuestas, la recepción de tales sugerencias no se asentan en un sistema de información ni se hace un control posterior para verificar si se llevo a cabo o no.

La tercer reunión, muestra la distribución del poder entre los miembros del directorio. El director general involucrado en las operaciones de la empresa

centraliza el poder por sobre los demás accionistas que no participaciones diariamente en la empresa. Sin embargo, la confianza en el ingeniero Mora se vislumbra en el pedido de sugerencias sobre decisiones estratégicas. La consultoría ejercida por el gerente de planta refleja la comunicación ascendente. Esta comunicación ascendente se realiza entre los altos mandos de la empresa. Si bien la línea media a través de supervisores y responsables, brindan reportes obligatorios, la toma de decisiones está muy centralizada entre el Ing. Mora y el Sr. Pallaro. En relación a la teoría de Naranjo (1999) la orientación externa por sobre todo hacia su cliente principal (McDonalds) favorece a la innovación por ser una característica básica de la *adhocracia*. Naranjo (1999) afirma que la estabilidad y el control obstaculizan la innovación, sin embargo el directorio de la empresa y el gerente de planta creen en la importancia del control de las operaciones mencionando el duro compromiso que tienen con la calidad de su producto. El control de calidad del producto es una parte clave del negocio en la industria alimenticia y esa actividad no puede ser llevada a cabo como proponen Cameron y Quinn (1999) de manera flexible y discrecional. Sin embargo, tal flexibilidad sería correcto aplicarla a otros procesos donde se involucre la generación de ideas y el seguimiento de proyectos.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

A partir del organigrama de Campo del Tesoro, se observa una distribución clásica de las responsabilidades y tareas de los empleados. La dirección general, seguida por el gerente de planta, controlan las operaciones del responsable de calidad, producción, laboratorio, mantenimiento, servicios auxiliares, investigación y desarrollo, medioambiente e ingeniería de procesos. La estructura es rígida, sin embargo luego de lo observado en el trabajo de campo, la implementación de una estructura matricial traería a complicaciones. La compilación principal que podría surgir es la duplicación de tareas, disminuyendo de la productividad. No han habido cambios horizontales en el organigrama. Esto reduce el entendimiento global del negocio de parte de los responsables y gerentes. El responsable de calidad trabaja en ese puesto desde el comienzo al igual que el responsable de producción. Si bien su intercomunicación permite a ambos conocer las actividades del otro, los intereses individuales por su departamento específico

dificultan la innovación. Por comentarios hechos fuera de las entrevistas, existen diferencias de opinión de gestión por parte de responsables de áreas que retrasan el desarrollo de proyectos. La rotación de personal horizontal podría ser una solución óptima para este problema.

Los informes de gestión fueron desarrollados exclusivamente para la toma de decisiones respecto a la producción. Al nivel optimo, a cuestiones técnicas como disminución de merma y control de metales. Saunders (2012) propone la incorporación de incentivos por performance no solo por resultados sino por predisposición hacia los cambios culturales y modo de trabajo. Tal implementación generaría proactividad de parte de los empleados mas antiguos para comenzar a adoptar nuevas formas de trabajo. Actualmente no existen informes que evalúen la performance del empleado con las variables mencionadas.

Los estados contables muestran un aumento en los activos tangibles por la incorporación de la línea de producción. No hay intangibles ni patentes. Como describe el manual de Oslo, las patentes validan el nivel de innovación de una organización. Respecto a las ventas, el 93% resulta del contrato con McDonalds y no refleja aumentos sustanciales respecto a periodos anteriores. El nuevo canal de ventas (el mercado caliente) aumento en un 30% respecto al año 2012 cuando fue implementado. Este ingreso representa un 2.5% del total de ventas, pero a pesar de ello, genero la posibilidad de abrir nuevos canales como fue mencionado previamente, la exportación de hamburguesas Kosher o Jalil.

CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Luego de las entrevistas realizadas a los miembros de la organización mencionados previamente, la observación de reuniones de distinto carácter y el análisis de: organigrama, tablero de control en planta, y documentación confidencial de la empresa que prohíbe su publicación en este trabajo, se concluye lo siguiente:

La empresa ofrece canales informales para recibir *feedback* ascendente pero no ofrece canales formales tal como recomienda la literatura de estructuras que

favorezcan la innovación. Una cultura dinámica y que otorgue libertad en la toma de decisiones favorece a la innovación (Cameron y Quinn, 1999) sin embargo se observa una centralización en la toma de decisiones por parte del ápice estratégico junto al gerente de planta. Situaciones ordinarias operativas son contempladas por la alta gerencia mientras podrían resolverse en líneas medias como en el caso del cambio de posición del operario. Este tipo de decisiones podría ser resuelta por el supervisor de turno si contara con la capacitación suficiente. La coordinación de tareas entre operarios esta muy sistematizada en la definición de los roles individual en lugar de desafiar patrones existentes y experimentar y colaborar para mejorar los productos y procesos (Manual de Oslo, 2003).

El grado de colaboración horizontal se observa en la línea media, entre responsables de Gestión de Calidad, de Producción y de Mantenimiento. Sin embargo, se observa que ciertas áreas como investigación y desarrollo no colaboran horizontalmente con otras sino que reportan directamente al gerente de planta. La generación de ideas se encuentra limitada a la centralización en la toma de decisiones, es decir, si bien son propuestas, la informalidad de tal propuesta obstaculiza su ejecución.

Como fue descrito en el marco teórico de este trabajo, en el desarrollo de la innovación, comparten la conclusión que valores como libertad, autonomía y propensión al riesgo (O'reilly, 1999) favorecen al desarrollo de novedosos productos o procesos y su exitosa introducción en el mercado, mientras que una cultura con orientación jerárquica donde la eficiencia y el cumplimiento de normas es fundamental, puede afectar negativamente a la innovación. Y es en el caso de Campo del Tesoro que se observa una jerarquización muy definida. El cumplimiento de normas es fundamental para el negocio y es fundamentado en las repuestas brindadas en las entrevistas acerca del control de calidad, control bacteriológico y el saneamiento de la planta.

Respecto a la estructura, aquella que favorece la innovación es definida en la literatura como adhocracia. En la adhocracia, los equipos de trabajo son multidisciplinarios, el poder de decisión está muy repartido, la supervisión directa tiene poca importancia y el mecanismo de coordinación es la adaptación mutua

(Mintzberg, 1988). Existen equipos de trabajo multidisciplinarios pero orientados a la resolución de problemas específicos, no se realizan periódicamente ni formalmente en Campo del Tesoro. La adaptación mutua no se desarrolla con naturalidad ya que la supervisión constante limita la toma de decisiones del núcleo operativo. El ejemplo del cambio de posición del operario podría haber sido resuelto por ellos sin la intervención del director de planta.

Respecto al rol del departamento de marketing, las compañías que han desarrollado innovación de producto tienen la oportunidad de controlar nichos de mercado que otras empresas no pueden alcanzar o hasta inclusive generar y desarrollar nuevos mercados a través de necesidades que no estaban identificadas previamente (L. Onisor, 2012), sin embargo la innovación de producto se encuentra limitada al contrato con McDonalds, donde si bien no hay restricciones para la comercialización con otros proveedores, la estructura fabril está diseñada para producir hamburguesas con los requerimientos que ellos disponen. Existe la consulta de expertos en packaging y diseño para la comercialización y la entrada en nuevos canales como el caso de Carrefour pero no hay innovación de producto. La limitación en la innovación de producto se halla en que las máquinas existentes son exclusivas para cumplir los requerimientos de Arcos Dorados y el margen para innovar el producto es pequeño.

El rol del departamento de marketing concentra sus esfuerzos en el área de comercialización más que en desarrollo de nuevos productos. La estrategia organizacional dispuso optar por nuevos mercados cambiando packaging, porcentaje graso, y certificación (Kosher o Jalil). No se observa un ambiente dinámico para la generación de ideas, si bien existen las reuniones semanales, luego de tres visitas a la planta el clima de trabajo es formal y orientado al cumplimiento de normas.

CONCLUSIONES

A partir de la información recogida en el trabajo de campo mediante las entrevistas a miembros de Campo del Tesoro, la observación de la operación diaria en el proceso productivo, la participación pasiva en reuniones y análisis de organigrama, tablero de control e informes de gestión; en conjunto con el marco teórico y la correspondiente recolección de información de expertos en innovación y literatura pertinente, se concluye que la empresa bajo análisis presenta una estructura organizacional tradicional para las actividades que desarrolla ofreciendo canales de información informales para la recolección de datos que contribuyan a la innovación. Sin embargo, no existen canales formales ni actividades específicas para la generación de ideas innovadoras ni la implementación de mejoras en los productos que ofrece. Se realizan capacitaciones pero estas están segmentadas y no alcanzan a la organización completa. Los participantes de las capacitaciones son la responsable del laboratorio, el responsable de gestión de calidad y los operarios. Las capacitaciones a operarios no son periódicas ni fijadas en el presupuesto anual, se realizan con una programación poco anticipada y no se contempla en el planeamiento anual. La estructura que favorece a la innovación entiende la importancia de las capacitaciones e incluye en su presupuesto una mayor cantidad de actividades. El departamento de recursos humanos orienta sus esfuerzos a la selección de personal y a la liquidación de impuestos, sin embargo, dentro de una estructura que fomente la innovación, el departamento deberá incorporar capacitación y desarrollo para la consecución de estos objetivos.

Por otra parte, la estructura presenta una división rígida de tareas y responsabilidades. La interrelación de departamentos es eventual y los equipos multidisciplinarios se forman en contadas oportunidades, mientras que esta práctica debería ser habitual en una compañía innovadora. La experiencia en la implementación de esta actividad fue exitosa en Campo del Tesoro como menciona el director en su entrevista, sin embargo su práctica es poco frecuente.

La presente estructura presenta fortalezas en el acceso a la información ascendente que obtiene el gerente de planta debido a los canales informales pero a su vez presenta la debilidad de no contar con un seguimiento formal de las sugerencias resultantes de esos canales. Otra fortaleza es la división estructural

entre laboratorio de análisis bacteriológico y el departamento de investigación y desarrollo. Según miembros de la organización, en la República Argentina suele compartirse en un mismo departamento ambas prácticas, reduciendo su capacidad de desarrollo. Además, contar con personal altamente capacitado y competitivo a nivel latinoamericano como el caso del departamento de gestión de calidad, brinda fortalezas para el desarrollo de mejoras en el producto o en el diseño de procesos. Sin embargo, el nivel de capacitación de la primera línea de gerentes es ampliamente superior a aquella de sus colaboradores, presentando una amenaza ante futuras jubilaciones y sucesión de cargos. No se acostumbra a cambiar de puestos horizontalmente, como si realizan empresas multinacionales con su programa de jóvenes profesionales. Si bien implica un costo de capacitación alto, son actividades que fomentan la innovación y a través de ella, se obtienen ventajas competitivas y resultados positivos.

Para desarrollar ventajas estratégicas y competitivas a partir de la innovación, la estructura debería desarrollarse introduciendo algunas modificaciones en el organigrama. Si bien considero que los departamentos están correctamente divididos porque sirven a sus actividades, creo que la cadena de mando podría modificarse. Departamentos de gran valor para el negocio como el de gestión de calidad, el laboratorio e investigación y desarrollo deberían reportar directamente al directorio en lugar de reportar al gerente de planta. Esta modificación ofrece la posibilidad de extender la comunicación con los accionistas y posiblemente un mayor entendimiento para aumentar el presupuesto a esos departamentos. Además, el gerente de planta podrá concentrar sus esfuerzos en el proceso productivo y en la generación de equipos multidisciplinarios habituales.

Respecto a la cultura organizacional, se vislumbra valores relacionados al cumplimiento estricto de normas, no solo en los operarios sino en los diversos supervisores y responsables de áreas. Si bien es fundamental para el negocio un sistema de normas de saneamiento y limpieza para el control de calidad, los responsables de áreas obstaculizan la innovación mediante la orientación estricta al cumplimiento de normas. La cultura adhocrática descrita en el marco teórico, entiende que el dinamismo es fundamental para la innovación y Campo del Tesoro no muestra al dinamismo como un valor preponderante. Sin embargo, una

fortaleza que presenta la cultura es la baja rotación de personal que presenta. Una alta rotación es perjudicial para el desarrollo de la innovación ya que los esfuerzos destinados a la capacitación y la incorporación de valores sería desperdiciada. La inversión en capacitación y desarrollo no es suficiente para el desarrollo de ventajas competitivas a partir de la innovación, por lo tanto se considera otra debilidad que presenta la empresa. La coordinación de tareas es eficiente para la resolución de problemas siendo esto una fortaleza pero no se realiza esta práctica para la anticipación de eventualidades.

La información a lo largo de la organización está concentrada en el gerente de planta y en la dirección. Esto presenta una debilidad ya que limita el conocimiento que tiene el empleado del núcleo operativo y línea media, y son ellos quienes mediante sugerencias, pueden desarrollar ideas innovadoras para ser consideradas por el directorio en la estrategia organizacional. Si bien la empresa actualmente cumple sus objetivos y su situación económica-financiera es óptima, el mercado cambiante puede presentar amenazas a las cuales la estructura y cultura actual no podría responder de igual manera que si fuese contemplado previamente.

Respecto al rol del departamento de marketing, es notable la debilidad que presenta la empresa. No cuenta con un departamento específico de Campo del Tesoro sino que el departamento comercial de Grupo Pallaro realiza acciones eventuales de comunicación y ventas para esta empresa particular. Así como la empresa fue fundada para proveer a un único comprador (McDonald's), hoy presenta una situación diferente y la posibilidad de ampliar su mercado. Los entrevistados aseguran que su estrategia comprende la ampliación de canales de ventas pero no cuentan con un departamento de marketing que los acompañe. La utilización de consultores de marketing resulta onerosa a largo plazo, mientras que un departamento capacitado y dependiente del directorio ofrece mejores posibilidades. Actualmente las acciones de marketing y ventas son el mejoramiento del packaging realizado por externos a la empresa y el desarrollo de nuevos clientes surge de negocios promovidos exclusivamente por los accionistas.

En conclusión, tanto la cultura como la estructura actual de Campo del Tesoro se

encuentran limitadas para el desarrollo de la innovación. Sin embargo, aunque algunas prácticas la obstaculizan, las condiciones que presenta la organización para la implementación de acciones pro-innovación son favorables. La situación financiera de la empresa es favorable tanto para el desarrollo de un departamento de marketing como para un aumento al presupuesto de capacitación de personal. Si bien el marco teórico determina las prácticas que fomentan la innovación, debe contemplarse que esta organización está orientada a la calidad ya que el producto que comercializa son alimentos. Por lo tanto, la cultura orientada al control de procesos y la estabilidad resultan ser los correctos para esta organización. Sin embargo, los valores como el dinamismo y flexibilidad aconsejados en el modelo de Cameron y Quinn, pueden ser implementados en el departamento de gestión de calidad y el laboratorio pero definitivamente no en el proceso productivo. El mayor desafío que enfrenta la empresa es el desarrollo de un departamento de marketing para ejecutar su política de expansión comercial. La inexistencia de un departamento ad hoc limita la consecución de tales objetivos. Previamente, la exclusividad en el contrato con McDonald's justificaba tal situación pero ahora con la necesidad de abrirse a nuevos mercados e innovador en producto, precisa la implementación de actividades de comercialización serias.

IMPLICANCIAS

A partir del diagnóstico de Campo del Tesoro y con la finalidad fomentar la innovación, debería incorporarse un departamento de marketing para la empresa, que a su vez reporte al directorio de Grupo Pallaro pero que concentre sus esfuerzos en esta empresa particular. La introducción de novedades o mejoras, deberá ser promocionada para la generación de ingresos. Los potenciales clientes deberán ser abordados por un equipo que entienda el mercado además de entender el producto, y sepa como comunicarlo en sus ventas y campañas. A partir de la renegociación del contrato con McDonald's, la necesidad de expandirse comercialmente es urgente e impactara en el mediano plazo de no tomar medidas preventivas.

Respecto a la estructura organizacional, deberán realizarse cambios en la cadena de mando y poder de los departamentos. El departamento de gestión y calidad

deberá reportar al directorio junto al departamento de investigación y desarrollo como fue expuesto en las conclusiones, mientras que el gerente de planta deberá concentrar sus esfuerzos en la programación de equipos multidisciplinarios para la prevención en lugar de solo para resolver cuestiones particulares.

Luego de presenciar la reunión semanal que se produce con todos los operarios del proceso completo, considero que deberá implementarse canales de comunicación formales para la comunicación ascendente de propuestas de mejora. Todos los miembros de la organización deberán contar con un medio formalizado para transmitir su experiencia diaria y la dirección deberá estructurar esa información para luego procesarla. El procesamiento de esa información en reportes de gestión, será una herramienta de gran valor para la introducción de mejoras.

En último lugar, la cultura organizacional podría desarrollar valores como el dinamismo y la flexibilidad en algunos sectores de la empresa. Sectores tales como investigación y desarrollo, laboratorio y gestión de calidad. Estos departamentos deberán estar en continuo contacto y la rotación horizontal de personal resultaría beneficiosa en pasantes y supervisores.

Entrevista 1

Entrevista a Rosana Pallaro. Accionista de Grupo Pallaro y miembro del directorio de Campo del Tesoro.

Pregunta 1.

¿Cuáles son los mercados que abastece actualmente Campo del Tesoro?

Campo del Tesoro abastece al mercado argentino. Años atrás se exportaba a Marruecos y Rusia pero la coyuntura actual limita nuestra actividad al mercado local.

Pregunta 2.

¿Cuáles son sus clientes principales?

Nuestro principal cliente es Arcos Dorados (McDonald's Argentina) a quien proveemos en un 93%. El 5% de la producción es comercializado a supermercados, en su mayor parte a la cadena "Dia". El remanente se vende a un mercado que denominamos "mercado caliente" que son básicamente revendedores de hamburguesas que nos compran pequeños lotes de entre siete y diez cajas de 60 unidades para distribuir las en estadios de fútbol, en eventos musicales o donde ellos lo deseen. Sin embargo, nuestro negocio principal es con McDonald's. Ellos son propietarios de las instalaciones y nosotros gerenciamos el negocio.

Pregunta 3.

¿Buscan expandir su participación en el mercado o buscan optimizar aquellos con los que se relaciona históricamente?

Definitivamente buscamos expandirnos. En principio, el contrato con McDonald's pautaba la exclusividad en la comercialización de hamburguesas, sin embargo con la situación actual del país tuvimos que renegociar el contrato. En el contrato actual, Arcos Dorados nos permite vender a todos los clientes que queramos, incluso a Burger King. McDonald's desarrolla la estrategia de integrarse

verticalmente y quiere que su proveedor abarate sus costos de la mejor manera posible, es decir, si a nosotros nos va bien a ellos también. Prefieren que la empresa este sana económica y financieramente antes que contar con la exclusividad. Además les interesa una relación a largo plazo con nosotros. Igualmente, esta negociación desemboca de la situación político/económica actual del país, antes se pensaba de otra manera y eran menos flexibles en muchos aspectos, pero supieron adaptarse.

Respecto a la expansión, estamos negociando tres clientes nuevos para exportar en Latinoamérica. Todavía no está definido pero es parte de la estrategia de este año y el siguiente.

Pregunta 4.

¿La empresa ha incorporado nuevas tecnologías en el último año?

Si. Se incorporó en 2013 una nueva línea de producción. Esto fue posible debido a la renegociación del contrato con McDonald's que nos permitió la apertura a nuevos clientes y con ello la apuesta a una inversión de tal magnitud, apostando a una continuidad para los próximos años.

Esta nueva línea cuenta con procesos que agilizan el tiempo final desde que entran los cortes de carne hasta que sale la hamburguesa y se almacena en las cajas para comercializar. No solo es más rápida que las dos adicionales que tenemos en planta sino que tiene un porcentaje de automatización mucho mayor que las otras. Se mejoró el túnel de frío, que es donde la hamburguesa se congela en 7 minutos para ser almacenada, se incorporó nueva tecnología para la detección de metales a lo largo del proceso ya que el control de calidad es una actividad fundamental para nuestro negocio y se cambió la formadora. La formadora es la matriz donde ingresa la carne picada a granel y le da forma de hamburguesa, esta formadora nueva es más precisa que aquella de las líneas de producción más antiguas y reduce las mermas no deseadas ahorrando costos significativos.

Pregunta 5.

¿Se realizaron cambios en el organigrama o la estructura sigue siendo la misma que desde el comienzo de sus actividades?

No, no hubo cambios. La estructura es igual y el organigrama sigue tal cual se planteo desde el inicio. Esta el Gerente de Planta quien se comunica directamente con el Director General y ellos reportan a todo el Directorio. La línea de gerentes es la misma de siempre, siendo los responsables de Gestión de Calidad, Producción, Laboratorio, Mantenimiento, Servicios Auxiliares, Investigación y Desarrollo, Seguridad Higiene y Medioambiente e ingeniería de procesos. Por debajo de esas gerencias siguen los supervisores y así hasta los operarios. La estructura es la misma y en las demás empresas del grupo desarrollamos una similar, nos funciona siempre así y de esta forma se define bien las actividades de cada especialista.

Pregunta 6.

¿Quien participa en toma de decisiones operativas dentro de la organización?

A nivel operativo las decisiones se toman entre el Jefe de Planta (Ing. Mauricio Mora) y Bruno Pallaro quien ejerce el cargo de Director General. Ellos están en el día a día y las decisiones que toman son comunicadas a las áreas que mencione en la pregunta anterior. También por supuesto que los supervisores toman decisiones relacionadas a sus actividades pero siempre con el consentimiento de Mauricio, el Jefe de Planta.

Pregunta 7.

Vinculado a la pregunta anterior, ¿quien participa del proceso decisorio ahora a nivel estratégico?

A nivel estratégico es diferente porque nos reunimos mensualmente todo el directorio y cuando lo requiere contratamos asesores externos. Los asesores externos pueden variar desde economistas o consultores de marketing. Por ejemplo, hace un tiempo contratamos a unos expertos en packaging que diseñaron las nuevas cajas para activar el canal de ventas en supermercados. Las cajas que utilizamos para proveed a McDonald's no tienen la estética ni el

tamaño que pide un canal de venta directo al público. Además tuvimos buenas experiencias con consultores en recursos humanos y consultores en procesos productivos que a través de Arcos Dorados trabajamos en conjunto para obtener las calificaciones requeridas para continuar siendo proveedores de ellos.

Entrevista 2

Entrevista a Bruno Pallaro. Director General de Campo del Tesoro, accionista y miembro del directorio de Grupo Pallaro.

Pregunta 1.

Sr. Pallaro, hacia quien orienta sus esfuerzos la empresa? Hacia los proveedores, hacia el personal? Que actores ejercen mayor poder en su negocio?

La empresa fue creada ad hoc para servir a McDonald's. La razón de la creación de Campo del Tesoro fue el acuerdo con ellos de ser sus proveedores. Por lo tanto, nos orientamos a nuestro cliente que es Arcos Dorados Argentina.

Pregunta 2.

¿Cómo se manifiesta la orientación de los procesos hacia el cliente?

Nuestra estructura y procesos fueron definidos de manera conjunta con ellos. McDonald's tiene una gran cantidad de requerimientos a cumplir y un control constante sobre la planta por lo tanto estamos orientados a cumplir con esos objetivos. Dentro de sus exigencias se encuentran las auditorías de calidad, auditorías de recursos humanos y otras que nos obligan a orientarnos a ellos. Por ejemplo, periódicamente tenemos auditorías sanitarias que son fundamentales para seguir operando con ellos, por lo tanto nuestros esfuerzos van dirigidos a ellos completamente. No significa que no contemplamos puertas adentro, solo que el proyecto fue pensado en conjunto con nuestro cliente principal.

Pregunta 3.

Según el organigrama la estructura de la empresa continua igual que la original, sin embargo, ¿hubo cambios de posiciones a nivel horizontal entre los miembros de la organización?

No, así como la estructura es la misma que desde el comienzo, la mayoría de los empleados siguen en su puesto y aquellos que no están mas es porque ya no trabajan con nosotros. Nunca analizamos cambiar horizontalmente de puesto ya que la capacitación de un puesto no es la misma que para otro y podría generar complicaciones o limitar las aptitudes del empleado que fue selecto para ese puesto en particular.

Pregunta 4.

¿Con que asesoramiento cuenta para la toma de decisiones operativas?

A diario las decisiones las tomamos con el ingeniero gerente de planta. Me gusta recibir información de todos los sectores de la empresa, desde un supervisor de calidad hasta del laboratorio, creo en confiar en el oficio de cada responsable de área y también de los operarios que son los que están sumergidos en nuestro negocio principal que es hacer las hamburguesas y que el producto final sea exactamente como nuestro cliente lo exige.

Pregunta 5.

¿De qué maneras buscan expandirse comercialmente para el próximo periodo?

A partir de una renegociación del contrato con McDonald's ahora podemos vender a quien podamos. El equipo comercial de Grupo Pallaro esta desarrollando nuevos clientes para la exportación básicamente, buscan un producto genérico donde en el país de destino ellos lo comercialicen por diversos canales, principalmente en supermercados y minoristas.

Pregunta 6.

*¿Se realizan actividades para fomentar la innovación a partir de capacitaciones?
A quien se dirige la capacitación?*

Actualmente, se realizan capacitaciones constantes en el equipo de control de calidad. Es un área fundamental para nuestro negocio ya que la eficiencia en calidad nos distingue y mantiene en el mercado. El laboratorio que controla la sanidad recibe capacitación de SENASA obligatorias que se realizan semestralmente. Nuestra innovación se centra en ofrecer un control de calidad de excelencia, competitivo en toda la región. La responsable del departamento de calidad viaja constantemente a congresos y capacitaciones que acreditan su labor en la empresa. El contrato con McDonald's exige una capacitación regular en el departamento de control para servir a las normas de calidad y al ente nacional que lo controla.

Pregunta 7.

¿Qué canales dispone la empresa a los empleados para que le otorguen feedback a la dirección?

Todos los viernes coordinamos una reunión con el Ing. Meneghelli (analista de los procesos productivos) y el Ing. Mora. En ese encuentro nos reunimos con todos los operarios de la planta. La reunión se realiza en el pabellón principal donde alojamos las líneas de producción. El personal operativo completo nos informa acerca de fallas que se encuentran y proponen mejoras. Ellos son los que entienden el proceso a nivel microscópico y tomamos con mucha seriedad sus opiniones.

Pregunta 8.

¿Qué resultados obtuvieron a partir de estas reuniones?

Excelentes. Respecto a 2012 se redujo el nivel de fallas en un 80%. El operario le informa al supervisor y este último prepara un informe para relevarlo semanalmente a nosotros. Por supuesto que la ejecución de tal pedido depende de la dirección en conjunto con el Ing. Mora y lo tomamos muy seriamente. Actualmente estamos trabajando en mejorar el proceso de picado fino que tiene un desperfecto. Esto es fundamental para que las modeladoras trabajen al nivel de eficiencia requerido en la planificación de planta.

Entrevista 3

Entrevista al Ing. Mauricio Mora – Cargo: Gerente de planta.

El Sr. Mora es ingeniero en alimentos egresado de la Universidad de Luján. Se desempeñó previamente en Kraft foods como gerente de manufactura y en Cadbury Stani Adams como jefe de mejora continua y gerente de manufactura. Su experiencia en la industria alimenticia es un gran valor para Campo del Tesoro y desde su incorporación la estructuración de procesos y nivel de eficiencia en la planta mejoró sustancialmente.

Pregunta 1.

Sr. Mora, por lo discutido previo a esta entrevista durante el recorrido de planta, tengo entendido que usted dedica mucho tiempo estando físicamente en las líneas de producción junto a los supervisores. ¿Qué beneficios le brinda esta actitud de trabajo para la toma de decisiones?

En primer lugar, el proceso debe entenderse desde el operario que coloca la modeladora, o ingresa la carne en la picadora, hasta la dirección general. En mi experiencia, entender los detalles operativos me brindó mejores resultados que dedicarme a la administración o la lectura de reportes de gestión en mi escritorio. Por supuesto que los reportes son de gran importancia para la toma de decisiones pero no alcanzan. Hay que estar sumergido físicamente en el proceso. Hay que sentir la temperatura en las cámaras de frío, hay que intentar buscar mercadería en el pañol, con la finalidad de entender luego las correcciones que nos ofrecen los operarios en las reuniones semanales que tenemos junto a Bruno Pallaro y ellos.

Pregunta 2.

Además de las reuniones semanales, ¿existe otro canal de comunicación para recibir información de parte del núcleo operativo de la planta?

El otro canal son los reportes quincenales que me dan los supervisores de procesos. Divididos por turnos de trabajo y por proceso. Se generan diversas

dificultades dependiendo de detalles impensados como por ejemplo el horario de trabajo. El turno de la mañana tiene un nivel de presentismo mucho mayor que el de la tarde paradójicamente, y esto se debe fundamentalmente a las características personales de los empleados que componen ese turno. Es gente más joven y menos comprometida con el trabajo. Sin embargo, así como en presentismo fallan, son más precisos y menos distraídos. Recibo información de aquellos reportes y también en el día a día de comentarios que escucho y los anoto en un cuaderno que me acompaña siempre. Mi experiencia de trabajo a través de los años me dice que hay que estar, escuchar, caminar la planta constantemente. Entiendo que el trabajo de escritorio es otra parte clave del trabajo y me lo exige la dirección, sin embargo, si no caminas la planta constantemente no te enteras que pasa.

Pregunta 3.

¿Qué tipos de sistemas de información utilizan?

Trabajamos con tableros del control que detectan fallas y las anticipan. Funciona como un semáforo y la misma identificación de colores. Ese sistema se encuentra en los monitores que presenciaste en planta. Además de esto, utilizo un software para cargar datos de reportes que me brindan los supervisores cada quince días.

Pregunta 4.

¿Cómo se procesa la información recibida de ellos?

Esa información va directo a Asunción (oficina central de Grupo Pallaro) donde ellos la procesan y luego en las reuniones de directorio analizan para tomar decisiones. Por lo general, una vez por mes viene Bruno y con esa información nos reunimos y decidimos en conjunto lo que haya que resolver.

Pregunta 5.

¿Esos reportes son utilizados únicamente por usted y por el director general?

Como herramienta para la toma de decisiones sí. Pero también es requerimiento

de McDonald's que los hagamos. Ellos nos piden estos reportes pero a modo de control de procedimientos. Los usamos nosotros, pero estamos obligados por contrato a compartir esa información con ellos. Además, tenemos que reportar sobre recursos humanos y control de calidad. Sobre todo en control de calidad es cuando el cliente interviene en la toma de decisiones. Es una situación particular porque si bien nosotros gerenciamos la planta, los dueños de las instalaciones son ellos y son las hamburguesas que venden en toda la República Argentina. Necesitan controlar a su proveedor para mantenerse competitivos y eso lo tenemos muy claro.

Pregunta 6.

¿Cuántos empleados se encuentran trabajando actualmente en Investigación y Desarrollo?

Por ahora uno solo. Reporta a mi y horizontalmente trabaja en conjunto con la gente del laboratorio, gestión de calidad y con el responsable de ingeniería de procesos e instalaciones.

Pregunta 7.

Considera que la importancia otorgada a I+D es suficiente?

Actualmente el presupuesto con el que cuenta el departamento es bajo. La situación económica actual del país no favorece al desarrollo de investigación en ese campo. Hace unos años contábamos con un subsidio de SENASA que ahora no está más y freno la investigación. Debería aumentarse el presupuesto pero entendemos que los recursos son limitados, existe un proyecto para 2016 de incorporar un equipo pero depende mucho de las elecciones presidenciales del próximo año y el perfil del nuevo gobierno.

Pregunta 8.

Respecto a la política de expansión comercial que tiene Grupo Pallaro para 2015, que mercados buscan satisfacer en el mediano plazo?

Una renegociación con McDonald's nos permite comercializar las hamburguesas y medallones libremente. Como producimos hamburguesas Kosher y Jalil, se esta analizando exportar a Israel y a Marruecos. Con Marruecos ya hay canales de exportación por actividades previas que tenia la empresa, es un mercado interesante porque la certificación Jalil es onerosa y nuestros volúmenes nos permiten ser competitivos respecto a otras empresas argentinas.

El mercado caliente (venta a pequeños distribuidores) no es grande pero el flujo de ingresos es suficiente y nos permite vender baches de producción que de otra manera serian contemplados como desperdicio.

Pregunta 9.

¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal en la empresa?

Hay muy poca rotación de personal. Esto nos beneficia ya que la capacitación es cara y una rotacion mayor seria una complicación a nivel económica y operativa. A nivel gerencial y supervisores no existe rotación, existe con operarios del turno tarde como mencione previamente. Sin embargo no representa un problema.

Pregunta 10.

¿La empresa realiza capacitaciones de algún tipo?

Si claro, se capacita trimestralmente a los operarios y la responsable de gestión de calidad junto al laboratorio constantemente recurren a capacitaciones en el país y en el exterior. El laboratorio que tenemos nos brinda un valor diferencial ya que la Jefa del laboratorio es referente en el área a nivel latinoamericano. Nuestro negocio es la comercialización de alimentos, y el control bacteriológico es el proceso mas importante ya que nos puede dejar afuera del mercado inmediatamente.

Pregunta 11.

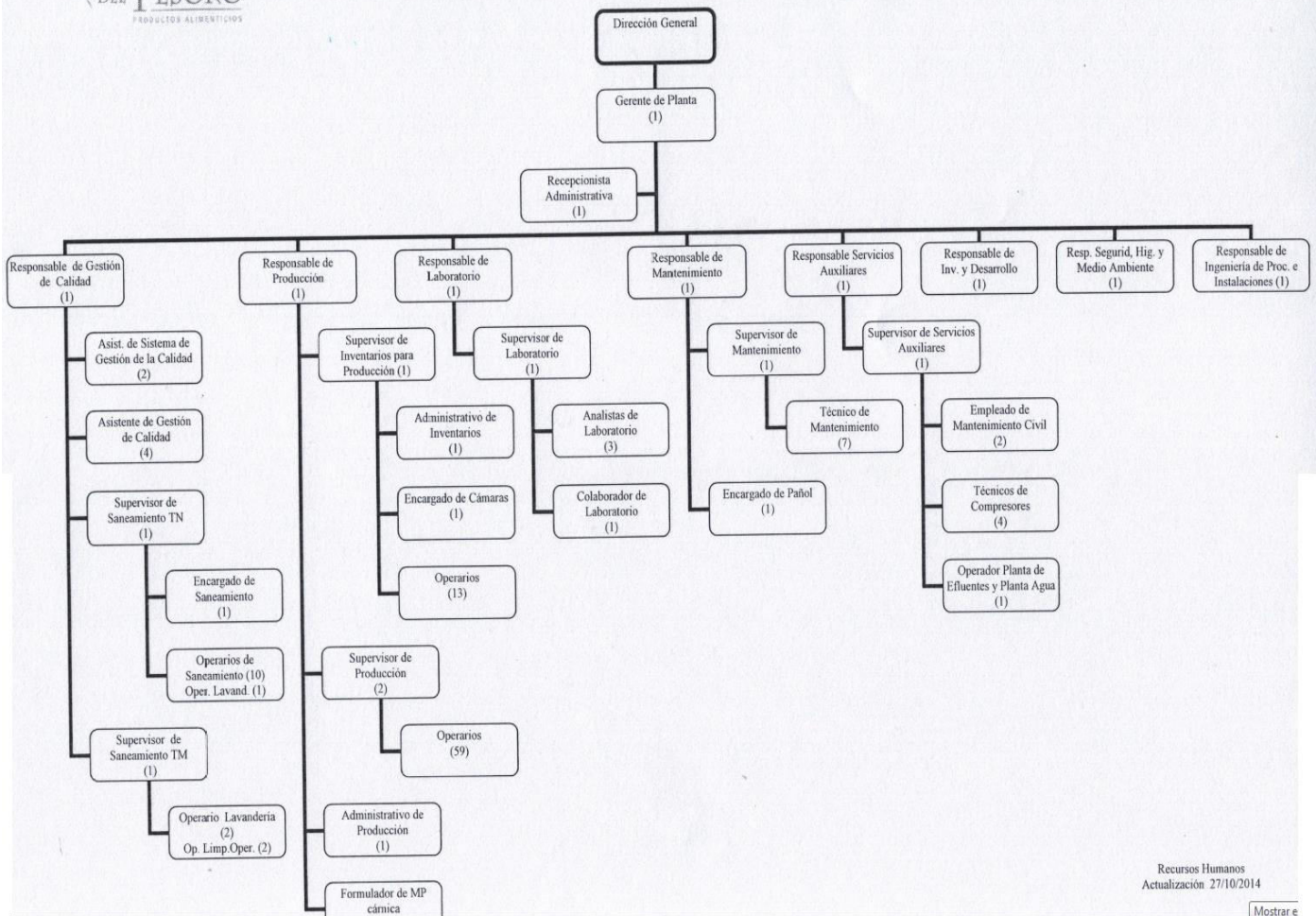
¿Se realizan trabajos en equipo multidisciplinarios, es decir, reuniendo profesionales de diferentes áreas?

Si, no periódicamente como gustaría porque en la actividad diaria no siempre disponemos del tiempo para hacerlo. No son programadas fijas sino que se realizan para resolver algun problema en particular. El último equipo que armamos fue con el encargado de saneamiento (limpieza de planta), la responsable de gestión de calidad y yo. El tema a resolver era la utilización de un derivado del amoniaco como químico para limpiar las lineas de producción durante la noche entre turnos de trabajo. El problema era que el componente básico para la mezcla es muy caro debido a las trabas a la importación pero no podía dejarse de lado la calidad de la limpieza ya que es una actividad core del negocio. Tuvo resultados excelentes ya que a través de un contrato por dos años de la compra de un nuevo producto para la mezcla satisfizo las expectativas de la dirección y del departamento de calidad. Sin embargo no se realizan equipos multidisciplinarios periódicamente si no hay algo para resolver.



ORGANIGRAMA CAMPO DEL TESORO SA – PLANTA GARIN

57



BIBLIOGRAFÍA

ANTONIOLI, D. , MAZZANTI, M. PINI, P. (2004) *“Adoption of Techno Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for A Local Industrial System”* *Economia Politica*, 21(1):11 -52

AXTELL, C. M., HOLMAN, D. J., UNSWORTH, K. L., WALL, T. D., & WATERSON, P. E. (2000). *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

BRYNJOLFSSON, E., SAUNDERS, A. (2010) *“Wired for Innovation”* The MIT press, Cambridge, Massachusetts

BOZKURT, Ö. (1999) *“Business Strategies of SME’s, Innovation Types and Factors Influencing Their Innovation: Burdur Model”* Estambul, Turquía. [s.n]

CASTRO, F., *Ciencia, Innovación y futuro*, La Habana, Instituto Cubano del Libro. Ediciones Especiales, 2001, ISBN 959- 254-028-4.

CROTEAU, A.M. (2001) *“An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance”* *Journal of Strategic Information Systems*, 10(2):77–99.

COSH, A. FU, X., HUGHES, A. (2012) *“Organisation structure and innovation performance in different environment”* *Small business economics*, 39 (2): 301-317

CHEN, G., TJOSVOLD, D., & LIU, C. (2006). *Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China*. *Journal of Management Studies*, 43,1177-1200.

DENTI, L. (2010) *Measuring Innovation part 2: Dark Innovation*. *Innovation Psychology*

DE JONG (2010). *“Measuring innovative work behavior”*. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.

FAYOL, H (1916) *“Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination et controle”* Dunod. Paris

GODIN, B. (2004) *“National innovation system: The system approach in historical perspective”* Sherbrook., Quebec.

GODIN, B (2008) *“The rhetoric of science, technology and innovation policy: Conceptual frameworks, storytelling and statistics*. Montreal: INRS.

JIMÉNEZ-VALERO B., SUÁREZ-MELLA R, MEDINA-LEÓN A, *“Dimensiones e indicadores para la evaluación de la innovación en la hotelería”* Universidad de Matanzas, Camilo Cienfuegos, Cuba (68-75)

MORIN, J. (1985), *L'Excellence Technologique*, Paris, Publi Union,

ZUNIGA, M.P. Y D. GUELLEC (2009), “*Who Licenses out Patents and Why? Lessons from a Business Survey*”, OECD Science, Technology and Industry Working Paper 2009/5, Directorado de Ciencia, Tecnología e Industria, OCDE, París.