

CURTIEMBRES INVATAM Y SU DESAFÍO HACIA EL RELEVO GENERACIONAL. Un reto que define la continuidad de la empresa

Caso¹ preparado por Luz Adriana Gómez Murillo², Nancy Stella Ñañez Pineda, Robinson Argiro Vanegas Herrera y Jessica Tobón Arboleda

El relevo Generacional, es una variable importante que se presenta en las empresas familiares, la cual debe ser estudiada, planificada, proyectada y ejecutada para la continuidad del negocio bajo la estructura familiar y conservando los objetivos de crecimiento. Este caso de estudio está enfocado en la empresa Inversiones Arango Tamayo S.A.S. (INVATAM), cuyo objeto social es la explotación de actividades concernientes a la industria del cuero, sector curtiembres³. El señor Juan Diego Arango Tamayo, accionista, miembro activo de la Junta Directiva y Gerente de Ventas dentro de la estructura organizacional de la empresa, empieza a narrar la historia de la empresa mencionando lo siguiente:

El inicio de la empresa fue el 15 de octubre de 1981, se encuentra localizada en el municipio de Copacabana – Antioquia - Colombia, en el barrio María ubicado en la zona urbana y para el año 2020 cuenta con 65 trabajadores directos para llevar a cabo todos los procesos requeridos en la empresa. (J.D. Arango, comunicación personal, abril, 2020)

La percepción que tienen los propietarios de la empresa con relación a los retos que trae la implementación del Gobierno Corporativo y la gerencia de la gestión del talento humano en función del relevo generacional, para garantizar la continuidad de la empresa mediante la inclusión de sucesores, con el objetivo que siga siendo dirigida por miembros de la familia, los lleva a establecer estrategias de motivación y formación de la candidata principal al cargo, Melisa Rúa Arango, determinando rutas claras, y recurriendo a un acompañamiento en el proceso de transición generacional dentro de la familia, componente clave del relevo y la planificación de los procesos de sucesión.

¹ Este caso debe usarse con fines académicos, únicamente como base para la discusión en clase. No debe ser usado como fuente de información primaria o secundaria y tampoco pretende juzgar la estrategia gerencial aplicada en la organización

² Luz Adriana Gómez Murillo², Nancy Stella Ñañez Pineda, Robinson Argiro Vanegas Herrera y Jessica Tobón Arboleda, son estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Universidad de Envigado

³ Curtiembre: Curtiduría o tenería, es un lugar donde se realiza el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero como materia prima para productos terminados como calzado y marroquinería.

Dado que la continuidad y sostenibilidad de la empresa es un factor decisivo, se plantean algunos interrogantes: ¿Será prudente que la dirección de la empresa sea asumida por Melisa, siendo ella recién graduada, con poca o mínima experiencia laboral en cargos directivos, pero con la visión global y digital que poseen las nuevas generaciones? ¿O debe la empresa optar por un profesional externo y con experiencia?

La industria

La industria del curtido de pieles – curtiembres – es una actividad estrechamente ligada a dos sectores productivos: Calzado y marroquinería y el sacrificio de animales, especialmente bovinos. Para el primero constituye su principal proveedor de materia prima; para el segundo, es un importante cliente para su subproducto, piel.

Las curtiembres son consumidoras de grandes cantidades de agua, que incluyen el sacrificio de animales y generan residuos sólidos y líquidos, además de olores fuertes, por tanto, están reguladas y vigiladas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MinAmbiente), quienes apoyados en los organismos departamentales y municipales, entre ellas las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR⁴), controlan y asesoran el cumplimiento de la norma y los protocolos establecidos, para mitigar los daños ambientales y uso adecuado de los recursos, además evitar que sean utilizadas las pieles de animales protegidos o en vía de extinción.

Desde el punto de vista ambiental, las curtiembres siempre han sido catalogadas como altamente contaminantes, debido a las cantidades de agua que utilizan y luego vierten, además de los químicos utilizados, sin tener en cuenta que aprovecha un subproducto putrescible y de biodegradación lenta, la piel. Es cierto que el proceso del curtido genera una importante carga contaminante; sin embargo, tomando las medidas y precauciones necesarias se puede contrarrestar con el cumplimiento de la normatividad y procesos de producción más limpia, teniendo como objetivo el desarrollo de la actividad con procedimientos ambientalmente sostenibles.

Según el marco regulatorio ambiental de Colombia, definido por la ley 99 de 1993, la ley 9 de 1979 y la ley 373 de 1977, con sus respectivos decretos y resoluciones, debe acatarse la normatividad expresada en leyes y decretos vigentes, además de acuerdos y

⁴ CAR: En Colombia son la primera autoridad ambiental a nivel regional. Son entes corporativos de carácter público, creados por la Ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotados de autonomía administrativa y financiera, encargados de administrar dentro del área de jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente. (Ley 62 del 28 de diciembre de 1983). Recuperado de <https://www.car.gov.co/>

regulaciones expedidas por las CAR y diferentes autoridades ambientales, las cuales administran, supervisan, controlan y vigilan el uso de los recursos naturales, la contaminación hídrica, el uso de las fuentes de agua y la calidad de la misma, en las áreas de su jurisdicción.

En Colombia, a partir de 1920, el departamento de Antioquia fue la región donde se realizaron las primeras actividades del sector de las curtiembres, contaban con algún tipo de organización a nivel empresarial, dada la cantidad de requerimientos de esta materia prima, para 1950 se instalaron pequeñas empresas al norte del departamento de Cundinamarca y una década después, en 1960 se trasladaron también al sur de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá).

Esta industria de manera generalizada ha presentado altibajos importantes, y esto se debe a tres factores. El primero, es la creciente industria china, la cual abarcó gran parte de los mercados, incluyendo calzado y marroquinera, inundando a todos los países de productos sintéticos de fácil producción, que les permitía competir con precios bajos, lo cual resulta beneficioso para una población que no posee recursos financieros suficientes para la adquisición de productos de esta calidad. El segundo son las medidas y normas ambientales expedidas a partir de 1990, implementadas por los gobiernos a nivel mundial, las cuales de manera directa regulan los procesos de las curtiembres, quienes requieren para su funcionamiento el sacrificio de animales y el uso de productos químicos que pueden afectar negativamente el ecosistema. El tercero, en virtud de lo anterior, muchas de ellas no lograron obtener las licencias requeridas y las que sí pudieron lograrlo se enfrentaron a otra dificultad mayor y es el surgimiento de curtiembres artesanales no constituidas formalmente que ofrecían productos a un bajo precio, sin el cumplimiento de los requisitos legales que trae consigo la formalidad frente a los entes de regulación gubernamental.

Voces autorizadas como Alzate (2004), Hoff (2008), Propel (1996), se refieren a que la industria de las curtiembres deben implementar estrategias de producción más limpias y establecer herramientas de gestión que permitan evaluar los impactos generados por procesos productivos que dependen directamente de recursos de la naturaleza, enmarcados en el desarrollo sostenible y la complejidad del ambiente, lo que involucra no solo la dimensión de lo biofísico, sino lo económico y social, y la interacción con los actores del sector que para el caso son las curtiembres.

Antecedentes

El señor Luís Alfredo Arango Betancur, oriundo del municipio de Entrerriós, tierra de curtidores, se inició en el arte de curtir el cuero por enseñanza de su padre Antonio José Arango, quien ejercía esta misma actividad de manera artesanal, convirtiendo este

elemento en una excelente materia prima para calzado, bolsos, correas, sillas de montar, entre otros tantos productos. A partir de 1970, el señor Luís Alfredo en compañía de su familia (esposa e hijos), se desplazó por diferentes pueblos de Antioquia ejerciendo su arte, llegando a Copacabana en el año de 1977, municipio donde se estableció y enseñó su arte a sus hijos. Se radicó en el municipio de Copacabana aprovechando los recursos hídricos de la región, para aquel entonces este tipo de oficios era realizado al lado de corrientes de agua, una de los insumos más utilizados y necesarios, además porque los residuos eran vertidos al río; y se contaba con el matadero (hoy llamados plantas de sacrificio o frigoríficos), quienes proveían el cuero a procesar.

En octubre de 1981, Carlos Mario Arango Tamayo, de profesión Administrador de Empresas, fundó la empresa en compañía de sus 6 hermanos, y la llamaron Inversiones Arango Tamayo Ltda. (INVATAM) y es aquí donde la segunda generación inicia su labor. A finales de 1990, fallece Carlos Mario Arango, sin herederos, pero uno de los hermanos, Gonzalo Arango, asumió el cargo de Gerente y entre el año 1990 y 2000 se dio la fase de compra de un lote para ampliar la planta y al mismo tiempo adquirir maquinaria, lo cual llevó a incorporar más personal para atender mejor la demanda del mercado.

Con esta nueva gerencia se da inicio a una reestructuración administrativa por parte de los accionistas, dado que establecieron la Junta Directiva y distribuyeron las acciones por partes iguales. En tiempos atrás, solo se recibía un salario por estar laborando en la empresa, lo que llevó a unificar salarios estipulados por la Junta Directiva. Para los años de 2000 al 2010 se implementaron acciones de mejora y corrección por los protocolos establecidos para los accionistas en materia de reorganizar los protocolos familiares y empresariales, con la idea de lograr superar lo establecido por su antecesor Carlos Mario Arango.

En enero de 2011, la Junta Directiva aprobó la transformación a Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S., modificando su razón social a Inversiones Arango Tamayo S.A.S. y quedando como accionistas cuatro hermanos: Gloria, Hernán, Fernando y Diego, cada uno con un cargo directivo dentro de la empresa y con igualdad de participación. Así mismo, fueron incluyendo otras personas de la familia, quienes han ejercido diferentes cargos, dentro de un total de 65 colaboradores que componen su fuerza laboral. Para el año 2020 se cuenta con 8 herederos, tercera generación, a quienes se propuso interesarse en el negocio para su continuidad en la empresa.

La estructura organizacional está definida por el máximo órgano; Junta Directiva, conformada por los cuatro accionistas y un independiente, quienes designaron a Gloria Leonor Arango Tamayo como Gerente y Representante Legal.

Crecimiento

En 1981, las directrices, la planificación, las cuentas y el desarrollo de la empresa giraban alrededor de las decisiones que tomaba la gerencia de Carlos Mario Arango, esto con el fin que las ganancias se llevaran a retribuirse nuevamente al crecimiento de la empresa. Con la nueva estructura organizacional del año 2011, se crearon las siguientes áreas: Departamento de sistemas, de mercadeo, laboral, entre otros, a la vez se crea la política de cero pesos en deuda a bancos, terceros y algunos proveedores, llevando estas decisiones al mejoramiento financiero de INVATAM.

Se reajustaron todos los lineamientos y componentes normativos ambientales solicitados por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá⁵ y Corporación Autónoma Regional de Antioquia (Corantioquia) que aquejó la disposición final de residuos, expansión de partículas, disposición y almacenamiento de aguas, olores e implementación de nuevas tecnologías para el mejoramiento tanto en producción y alternativas ambientales. Esto implicó la compra de nuevos terrenos vecinos a la planta, incorporando maquinaria con tecnología de punta, personal calificado, llevándolos a adquirir competitividad y calidad en sus productos.

Para el año 2020, en la empresa se ha evidenciado crecimiento, se incrementaron las ventas de cuero debido al uso de este por parte de pequeñas industrias, que requerían este producto para la fabricación de productos terminados, los cuales han sido de gran demanda. Es importante mencionar que para los años 2018 y 2019, solo se presentó un crecimiento del 0.9%, lo cual afectó negativamente la producción y el consumo.

En cuanto a los principales competidores en Colombia, se destacan industrias como: Z CUEROS, Distribuidora De Cueros Ninfa Betancur, Curtimbres De Itagüí S.A, Curtimbres Copiel , Cueros Jaguar S.A, Estudio Extremo, Chepe Cueros, La curtiembre S.A., han sido muchas las empresas registradas en el país dedicadas a esta industria y que se han convertido en competidores importantes; aproximadamente el 80% de esta industria ha sido ubicada en Cundinamarca y Bogotá, donde se ha evidenciado el mayor número de empresas registradas, en su mayoría empresas familiares, por tanto, la mayor competencia y mayor volumen de producción y ventas se encuentra en esta región. El mayor posicionamiento en el país está concentrado en el departamento de

⁵ El Área Metropolitana del Valle de Aburrá es una entidad administrativa de derecho público que asocia a los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá: Medellín es la ciudad núcleo, alrededor de la cual están conurbados los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Envigado, La Estrella y Caldas; vinculados entre sí por dinámicas e interrelaciones territoriales, ambientales, económicas, sociales, demográficas, culturales y tecnológicas que para la programación y coordinación de su desarrollo sustentable, desarrollo humano, ordenamiento territorial y racional prestación de servicios públicos requieren un ente coordinador.

Cundinamarca, lo que incide positivamente en su productividad y la forma en la que los curtidores generan sus productos implementando procesos de calidad que conlleva al cumplimiento de la regulación existente, logrando así la competitividad en el sector.

El sector de las curtiembres en Colombia se encuentra conformado en mayor proporción por pequeñas y medianas empresas cuya ventaja competitiva se encuentra en la tecnología implementada, dado que el proceso productivo es muy similar y las regulaciones deben ser acatadas por todos buscando el menor impacto ambiental; las grandes empresas se diferencian por su superioridad tecnológica y están ubicadas en su mayoría en Italia y algunas en Argentina.

El cumplimiento de las Normas del Sistema de Gestión Ambiental y los procesos productivos de calidad facilitan la competitividad a nivel nacional e internacional, permitiendo convenios y alianzas estratégicas que incrementan la comercialización del producto.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa está basado en la comercialización de piel de bovino, como un producto terminado de gran calidad, el cual puede ser usado en el sector de calzado, confección y muebles y en general cualquier producto que requiera el cuero como materia prima. Estas pieles son entregadas en los colores, calibres y tipos de acabado que las tendencias de moda, la innovación o simplemente el gusto del cliente demandan. En el momento de hablar de la curtiembre en Colombia, se hace imposible no mencionar lo artesanal de su proceso, el cual como en la mayoría de los casos proviene de tradición familiar, requiriendo de una gran experiencia, pero sobre todo amor por el arte.

En el modelo de negocio empleado se contempla un portafolio de productos que incluye: Wet blue (Cuero en azul), Cuero Crost, Pieles terminadas y Carnazas, además de acabados a base de anilinas (colores), Encerados, Pigmentados, todos entregados en diferentes colores y texturas.

Tabla 1

Portafolio de Productos

Producto	Descripción
Wet blue	Las pieles, son sometidas a la acción de diferentes agentes químicos que interaccionan con las fibras del colágeno.

Cuero Crost	Son aquellas pieles simplemente curtidas, secadas después de la neutralización y engrase, sin haber recibido tintura ni acabado.
Pieles terminadas	Se aprovecha la aplicación de pinturas y otras preparaciones no solo para brindar protección, sino también para disimular heridas y defectos superficiales, mejorando la superficie aprovechable
Carnazas	La carnaza tiene un tacto suave y proviene de la parte interna del cuero del animal.
Acabados a base de anilina	La piel se recubre con una película transparente para lo cual se utilizan pigmentos orgánicos transparentes y ligantes proteicos, rabínicos y otros productos que no aporten efectos de cobertura.
Acabados a base de Encerados	Los ligantes proteicos y la operación de abrillantado dan a los acabados sus propiedades típicas de alta transparencia, brillo, tacto, aspecto natural, excelente brillo y transparencia (ciaindumentaria, 2020).
Acabados a base de Pigmentados	Estas pieles son por lo común bastante fuertes y muestran buena resistencia a la luz. El grano de la piel es cubierto con una capa elaborada a base de colores inorgánicos (ciaindumentaria, 2020).

Fuente: Elaboración propia con base en la información compilada.

Procesos de las Curtiembres

En el procesamiento de pieles animales, existen variaciones según sea el tipo de piel, la tecnología disponible y las características finales a conseguir en el cuero. Estas características determinan el tipo de emisiones y consumos y las consecuencias ambientales del proceso. El proceso de curtido se puede dividir en tres etapas principales: Ribera, Curtido y Terminación. Las etapas de ribera y curtido se realizan en grandes recipientes cilíndricos de madera llamados fulones. A estos recipientes se ingresan los cueros, el agua y los reactivos químicos necesarios, mientras que la etapa de terminación ocupa equipos de acondicionamiento físico en seco. Los aspectos ambientales principales del proceso se centran en las primeras etapas (Invatam, 2020).

Almacenamiento y recorte de pieles:

Una vez separada la piel de la carne del animal, se procede a recortar la piel de las patas, cola, cabeza y genitales, según un procedimiento estándar. La piel se somete a un procedimiento de conservación para evitar su degradación biológica.

Remojo y lavado:

Las pieles se limpian con agua y detergentes de toda materia extraña como tierra, sangre, estiércol, etc. En el caso de las pieles saladas se debe eliminar la mayor parte de la sal proveniente de la conservación. Esta etapa también contribuye a devolverle a la piel la humedad perdida. Los remojos de las pieles en bruto (frescas o recién desolladas, saladas y secas) dependen del tipo de conservación y el tiempo en que haya sido sometida después del sacrificio y antes de llegar a la curtiembre para su transformación en cuero. En el caso de una piel fresca que procede directamente del frigorífico, sin tratamiento previo de conservación, no hay mayores dificultades, pues un remojo simple (de limpieza) y remojo alcalino controlado (generalmente menos horas) hace posible pasar a las siguientes etapas de fabricación.

El agua para remojo debe estar lo más exenta posible de materia orgánica y bacterias proteólicas; por ello en esta operación se requieren aguas de pozo o fuente y no las de superficie. Hay registros en los que se indica que la duración del remojo es tanto mayor cuanto mayor es la dureza del agua empleada, en esta etapa se generan olores (material orgánico putrescible), efluentes con materia orgánica, sólidos en suspensión y hay consumo de agua (Invatam, 2020).

Pelambre y encalado:

Para eliminar el pelo presente en el cuero, éste se somete a un ataque químico con cal (encalado) y con sulfuro de sodio, o un ataque enzimático, mediante proteasas, en solución acuosa. A veces se agrega algún agente coadyuvante del proceso de pelambre como: agentes tenso activos, humectantes, aminas.

El depilado no se realiza, cuando en el pelambre se trabaja con baños con alta concentración de sulfuro y buena agitación mecánica, pues con este procedimiento y un buen enjuague se elimina prácticamente todo el pelo de la piel. En el dividido se corta la piel depilada por la mitad de su espesor para producir dos capas. El dividido también se puede realizar después del curtido. En esta etapa se generan residuos de materia orgánica: recortes y viruta de wet-blue (cuero en azul), efluentes con materia orgánica y sólidos en suspensión (Invatam, 2020).

El procedimiento estándar que la curtiembre viene desarrollando desde lo más artesanal a lo más tecnológico posible para obtener los mejores resultados de calidad, tanto a los cueros como al cumplimiento de la normatividad vigente para la protección del medio ambiente. De acuerdo con el gerente comercial, Diego Arango Tamayo, se ha invertido recursos económicos en la compra de material para la construcción de nuevos fulones, los cuales ya cumplieron con su vida útil por más de 30 años de existencia y productividad. El conocimiento de los mismos empleados, ha sobrevenido esta experiencia para la construcción de los nuevos fulones, optimizando los recursos financieros invertidos, lo cual convierte esto en un elemento para la competitividad y mejora en los procesos de lavado de las pieles (comunicación personal, abril, 2020).

La administración de equipos, inventario y personal, además de todos los requerimientos de ley, requieren de atención y conocimiento de la industria y el mercado, al ser visibles desde el buen manejo o buenas prácticas empresariales, curtiembres INVATAM SAS (2020), no es la excepción, por ello se han determinado una serie de inversiones que le han dado el prestigio del que hoy goza:

- ✓ Invierten anualmente en el mantenimiento de sus equipos, los cuales contribuyen a facilitar el trabajo que manualmente realizan los trabajadores.
- ✓ Tienen planta propia para la realización de todos los procesos del cuero hasta llegar al producto final.
- ✓ Por ser una industria artesanal, no requiere de alta inversión en innovación, por lo tanto, se requiere de mano de obra relativamente barata, que permite se puedan establecer precios competitivos para el mercado.
- ✓ Esta compañía diversificó su portafolio de productos, al incluir la venta de productos como zapatos y bolsos en cuero.
- ✓ Adquisición de vehículos que permiten facilitar la logística de entrega de los productos a los diferentes clientes. Sin importar su ubicación dentro y fuera del municipio de Copacabana.
- ✓ Contratación de profesionales en diversas áreas para procurar mantener un desarrollo sostenible con el ambiente, lo cual la convierte en una empresa que cuida de realizar sus procesos de la manera más amigable con el ecosistema.
- ✓ Se han caracterizado por entregar productos que satisfacen las necesidades de los clientes, teniendo siempre como objetivo principal ofrecer una elevada calidad en los cueros procesados, bien sea en etapa de Wet blue (Cuero en azul) o como producto terminado completamente, liso o grabado en diferentes texturas y en color natural o en diferentes tonalidades.

En este sentido, la empresa ofrece la posibilidad de adquirir productos completamente terminados y diseñados internamente, convirtiendo su servicio altamente integral, pues, además de vender el cuero, se realiza todo el proceso logístico de entrega

puerta a puerta, garantizando de esta manera, un cuidado permanente de este material, en todas y cada una de sus etapas, hasta llegar a convertirse en un producto para el cliente final

Problema

Para el año 1981 se instó el primer relevo generacional de INVATAM, Carlos Mario Arango Tamayo asumió su cargo como Gerente en la misma forma que en la sucesión del fundador. De esta manera se inició un componente personal muy importante en la gestión del fundador que constituyó todo un reto en el primer relevo. A partir de ese punto las demás generaciones tendrán un marco de referencia más organizado de acuerdo a lo expresado por el señor Arango (J.D. Arango, comunicación personal, abril, 2020).

El gerente de entonces empieza con un pequeño negocio el cual va creciendo, apoyándose en su intuición, estudios profesionales y en un conjunto de habilidades y competencias personales, incluido el carisma, que le llevan a liderar un equipo familiar que permite a la empresa crecer y desarrollarse. Tras la muerte temprana de Carlos Mario Arango, empiezan los retos para la siguiente generación, no se tenía preparado el relevo, porque se tenía el imaginario de vivir eternamente. Según el sr. Arango

La empresa familiar siempre se ha caracterizado por una flexibilidad y agilidad a la toma de decisiones, pero al margen de este aspecto, es muy importante también el formalismo para no eludir las responsabilidades (...), desde los comienzos de la empresa la capacidad de información recolectada para los procesos administrativos se ha desarrollado artesanalmente.

Esto evidencia que en la empresa no existe un sistema de información que diagnostique los procesos, que permitan identificar a detalle cada mejora en el tiempo y la posición con respecto a la competencia, la empresa suele tener pocos procesos definidos y la mayor parte del saber-hacer está en la cabeza y las manos de cada uno, dificultando aún más la transferencia de conocimiento a la siguiente generación. (J.D. Arango, comunicación personal, abril, 2020)

En 1991 siendo Gonzalo Arango Tamayo el gerente, se implementaron las mismas acciones de su antecesor Carlos Mario Arango, solía ser un perfil que delegaba poco e intervenía en todas las áreas, lo que derivó en continuar en los procesos artesanales, su dirección estuvo vigente hasta el año 2013 cuando se realiza una reforma en el gobierno corporativo de la empresa y se crea la Junta Directiva, quienes a su vez nombran como Gerente y Representante Legal a Gloria Leonor Arango Tamayo.

Se espera preparar un sucesor para el cargo, mediante la transferencia de conocimientos y experiencia a través de participación directa dentro de la empresa; es fundamental que quien sea seleccionado conozca su estructura, políticas y valores, durante la etapa de formación debe generar confianza para que el proceso de relevo generacional por parte de todos los miembros sea satisfactorio.

La edad de los accionistas y directivos de Invatam al año 2020 oscila entre 58 y 65 años, y quien se está postulando al relevo generacional es una joven, Melisa Rúa Arango, con 25 años de edad, a un semestre para terminar administración de empresas y sin experiencia laboral en cargos directivos, lo que da inicio a los tiempos límites de preparación para esta sucesión frente a la cultura empresarial, la tecnificación de los procesos administrativos encaminados a la inteligencia de negocio y la innovación frente a las demandas de crecimiento y sostenimiento a futuro de la empresa.

Dentro de la problemática identificada de la empresa se encuentra la tecnificación de los procesos, donde se hace necesario sistematizar el proceso completo de las actividades de la empresa, medir los tiempos utilizados en cada tarea, analizar los aspectos del proceso que se pueden eliminar o simplificar, apoyarse en un software o diferentes aplicaciones que faciliten el trabajo y por último integrar diferentes plataformas y software que se comuniquen entre sí. (J.D. Arango, comunicación personal, abril, 2020)

El relevo generacional no es todavía uno de los puntos principales de la agenda corporativa, esto representa un factor de riesgo para su continuidad en el tiempo; el desarrollo de un plan ordenado de sucesión generacional, acompañado de buenas prácticas de gobierno corporativo, es el secreto para su sostenibilidad.

Una decisión acertada

El Gobierno Corporativo dentro de las empresas permite la estructuración de normas, políticas, estrategias y procedimientos en pro de un funcionamiento coherente y con metas claras y definidas para su continuidad y crecimiento, incluyendo dentro de su planeación el reclutamiento y entrenamiento de los sucesores a los cargos directivos ocupados por integrantes de la familia, con el objetivo que sea esta quien continúe al mando.

Para INVATAM (2020), la transición hacia el relevo generacional es un reto que debe asumir la totalidad de los accionistas y estar de acuerdo y convencidos, ¿Será Melisa la candidata con las competencias necesarias para asumir el cargo? ¿En qué momento debe iniciar su preparación?

La Junta Directiva como máximo órgano de administración en compañía de la Gerencia de la gestión del talento humano, están estudiando y considerando la decisión a tomar, con el fin de crear las estrategias que permitan planificar una ruta de entrenamiento de la candidata Melisa Rúa Arango al cargo de Gerencia, en caso de ser seleccionada, perfeccionando sus habilidades y competencias para desempeñarse dentro de la empresa, teniendo en cuenta alternativas de aprendizaje como transferencia de conocimiento a partir de la experiencia de los directivos actuales o consultorías externas que sirvan de guía en su preparación y futuro desempeño.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). *Guía de producción más limpia para el sector curtiembres de Bogotá enfoque en vertimientos y residuos*. Recuperado de <http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3987253/Gu%C3%ADa+de+producci%C3%B3n+m%C3%A1s+limpia+para+el+sector+curtiembres+de+Bogotá%3%A1.+Enfoque+en+vertimientos+y+residuos.pdf>
- Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales (2004). *Proyecto Gestión Ambiental en la industria de Curtiembre en Colombia. Sistema de Referenciación Ambiental (SIRAC) para el Sector Curtiembre en Colombia*. Recuperado de <https://www.icesi.edu.co/blogs/gestionintegralindustrial/files/2011/10/SIRAC-Curtiembres.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s. f.). *informe técnico*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://www.camaramedellin.com.co/>
- Hoff, BV et al. (2008). *Producción Más Limpia: Paradigma de Gestión Ambiental*. Ed. Alfaomega. Colombia.
- Invatam SAS. (s. f.). *Curtiembres Invatam: Experiencia en cuero, wet blue, cuero procesado, pieles de bovino procesadas*. Recuperado 23 de abril de 2020, de <https://invatam.co>
- Martínez Buitrago, S.Y, & Romero Coca, J.A. (2018). *Revisión del Estado Actual de la Industria de las Curtiembres en sus procesos y productos: Un análisis de su competitividad*. Fundación Universitaria los Libertadores, Vol. XXVI (1), 113-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdLLaf/rfce/v26n1/0121-6805-rfce-26-01-00113.pdf>
- PROPEL (1996). *Estudio de Ingeniería Industrial sobre las curtiembres ubicadas en el municipio de Villapinzón*.