

Las Familias y las Empresas

Dr. Carlos Mello Moyano

**Programa de Actualización Gerencial
Cuadernos de Administración y Marketing**

Las crisis de las Pymes familiares y las formas de evitarlas

Dr. Carlos Mello Moyano
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808
Email : imur@imur.com.uy
Site : www.imur.com.uy

Introducción

Una de las enormes carencias que posee la educación universitaria, en el área de Administración de Empresas, es la relativa al desarrollo del conocimiento de las PYMES y de las empresas familiares. Este hecho trae como consecuencia una mala comprensión, por parte de nuestros administradores, de la realidad empresarial de nuestros países, donde este tipo de empresa es mayoría.

El trabajo de administrar las empresas familiares es complicado, pues a los problemas provenientes del medio ambiente hay que agregarle una nueva dimensión: las rivalidades familiares.

Algunas de los ejecutivos de mayor éxito, son aquellos que han formado su propia empresa. Pero el hecho, paradójicamente, les crea problemas afectivos y de una intensidad, que raramente un gerente profesional tendría. Estos ejecutivos deben moverse en dos "mundos" antagónicos: el de la racionalidad y el de los sentimientos.

Elementos que integran las empresas familiares

Algunos de los elementos más importantes que integran las empresas familiares son los siguientes:

1. El capital tiene "Nombre y Apellido" y eso lo diferencia de las empresas de capital abierto. Las fluctuaciones a corto plazo de las ganancias incide directamente en el modo de vida de la familia, al contrario de los que puede suceder en el otro tipo de empresa;
2. Los familiares tienen conflictos que resolver en lo que se refiere al grado de supervisión que uno puede ejercer sobre el otro. Este hecho crea incomodidades en el supervisado pudiendo provocar situaciones enojosas y de rivalidad.
3. La empresa es para el fundador su "hijo" y su "amante", indicando esto que le dedicara tiempo y

que todo lo que la integra esta vinculado a hechos significativos que pautan la historia de la firma.

4. El empresario siente que la empresa es una extensión de sí mismo. Ella refleja su personalidad y se convierte en un instrumento para satisfacer sus aspiraciones personales y familiares. Las aspiraciones personales se refieren a la conquista de sus sueños y los familiares al "Modus Vivendi" que le brinda en la actualidad y sus preocupaciones para que ello permanezca luego de su desaparición física.

Estos elementos, que hemos descrito, se encuentran vinculados a aspectos de la personalidad de los familiares, el grado de comunicación existente entre ellos, el ciclo de vida familiar y organizacional.



CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Próximo viernes
6 de Diciembre

SOLICITELO CON LA REVISTA

"MARKETING DE SERVICIOS : LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SU INFLUENCIA EN LAS DECISIONES"

TEMAS:

Definiciones de servicios
Características de los servicios y sus consecuencias:
Intangibilidad
Heterogeneidad
Inseparabilidad
Caducidad
Propiedad

Estrategias de marketing de servicios

Autor:

Dr. Carlos Mello Moyano

Director de IMUR- Instituto de Marketing del Uruguay

CUADRO I : FASES Y PREOCUPACIONES DEL EMPRESARIO

FASES	PREOCUPACIONES DEL EMPRESARIO
INICIO	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un "producto" adecuado• Financiar la empresa
SUPERVIVENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Obtener ganancias• Organizar la empresa
SUCESO	<ul style="list-style-type: none">• Crecer o permanecer pequeño
EXPANSIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Obtener recursos• Coordinación de actividades• Mantener la calidad de servicios
MADUREZ	<ul style="list-style-type: none">• Consolidar la empresa• Mantener el espíritu emprendedor• Sucesión administrativa

Fases de Crecimiento de la Organización

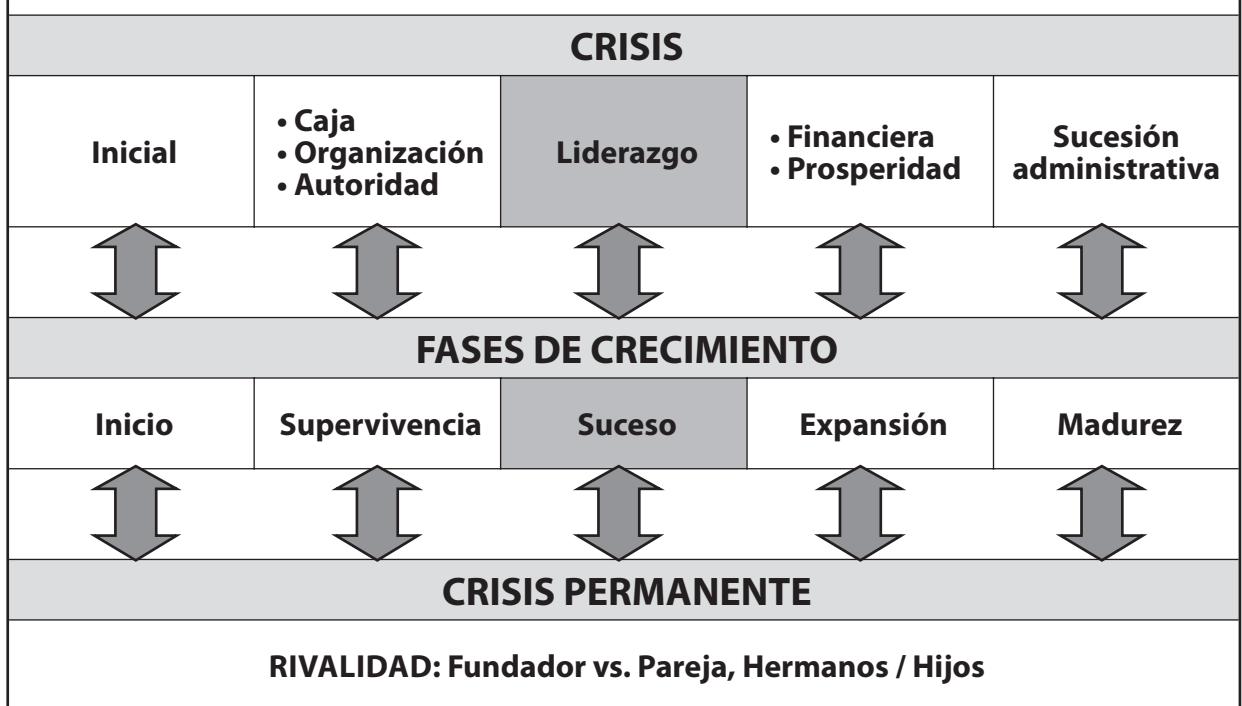
Las fases de crecimiento de la organización, son las siguientes: inicios, supervivencia, suceso, expansión y madurez (cuadro 1).

El inicio de la empresa puede deberse a dos motivos: la primera se vincula al deseo del empresario de no ser empleado y la segunda a la intención de aprovechar una oportunidad de mercado. Las preocupaciones del empresario son de dos tipos: el desarrollo de un producto adecuado y la obtención de los recursos necesarios para financiar el negocio.

La supervivencia es marcada por la búsqueda de la rentabilidad y la organización de las actividades de la empresa, separándose las actividades de producción y comercialización, también se instala el sistema contable. El suceso lo pone al empresario en una encrucijada: crecer o continuar pequeño. Según la elección él permanecerá haciendo lo habitual o se enfrentará a nuevos desafíos.

De la expansión provienen tres preocupaciones para el empresario: la búsqueda de recursos para financiar la expansión, la coordinación de actividades para mantener el nivel de calidad de servicio y el deseo de vivir el éxito (placer). La madurez de la empresa trae al empresario nuevos desafíos vinculados a la consolidación de la empresa, el mantenimiento del espíritu emprendedor y la sucesión administrativa.

CUADRO 2 : FASES Y CRISIS



Las crisis y las formas de evitarlas

Las crisis por las que atraviesa una PYME FAMILIAR son nueve. Ocho de ellas asociadas a las cinco fases de crecimiento y una de ellas asociada al ciclo de vida familiar (Cuadro 2). A continuación desarrollaremos las crisis y algunas de las posibles soluciones.

Las crisis por las que atraviesa una PYME FAMILIAR son nueve

CUADRO 3 : CRISIS INICIAL, CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	1 - INICIO
CRISIS	INICIAL
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">• Falta experiencia administrativa• Inadecuado sistema contable<ul style="list-style-type: none">• Falta de experiencia• Necesidad de capital
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar la autoridad personal<ul style="list-style-type: none">• Planificar• Nombrar un gerente administrativo• Diseñar adecuado sistema de información

La crisis inicial

CAUSAS

- Las personas importantes de la empresa no poseen una amplia experiencia administrativa en el ramo del negocio;
- El sistema contable es inadecuado y no brinda las informaciones básicas para la toma de decisiones;
- Las necesidades de capital son subestimadas.

FORMAS DE EVITARLAS

- Imponga su autoridad
- Llene las lagunas de experiencia administrativa mediante la contratación de personas con experiencia o su capacitación;
- Planifique sus actividades con sus colaboradores. Uno de los errores más frecuentes se vinculan a la previsión de las ventas; contrate un asesor o un mando de línea con experiencia;
- Invierta en sistemas de informaciones. Solicite a su contador que confeccione una contabilidad de costos, cálculo del punto de equilibrio y que desarrolle el flujo de caja.

Experiencia, sistema de información y capital

CUADRO 4 : LA SEGUNDA CRISIS : CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	2 - SUPERVIVENCIA		
CRISIS	CAJA	ORGANIZACION	AUTORIDAD
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capital • Diferencia entre ingresos / egresos • Conceder créditos inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar área de producción / comercial • Pérdida de control • Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande para una persona y pequeña para un grupo
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de flujo • Costos variables 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar • Delegar • Mantener control de ciertos sectores • Contratar un asesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el "2do. Hombre Fuerte"

La crisis de caja

CAUSAS

- Esta crisis se origina por un inadecuado ritmo entre los lucros y el crecimiento. La crisis inicial más la descapitalización conduce, frecuentemente a la crisis de caja. Ya sea por poseer capital inmovilizado, crédito sin control o una demasiada expansión.

FORMAS DE EVITARLAS

- La situación más sencilla es la de implementar y realizar una adecuada aplicación del flujo de caja. Realizar permanentemente un análisis de los períodos, en lo que se refiere a los ingresos y egresos.

La crisis de organización y autonomía

CAUSAS

- En la empresa se desarrolla la estructura, con el objetivo de separar las funciones de producción de las comerciales, perdiendo el fundador el control de algunos de estas áreas y reclamando los funcionarios mayor autonomía

FORMAS DE EVITARLAS

- Capacitar a los funcionarios y luego delegar, manteniendo el control sobre sectores sensibles. Se puede contratar un asesor.

La crisis de delegación de autoridad

CAUSAS

- Esta crisis llega cuando la empresa es demasiado grande para ser dirigida por una persona. Pero pequeña aún, para ser dirigida por un equipo profesional de administradores.

FORMAS DE EVITARLAS

- Busque el segundo hombre fuerte. Algunos consultores competentes le pueden ayudar en esta búsqueda. Los problemas de esta solución son varios:
 - Reconocer por parte del dueño “que no las sabe todas”.
 - Esta persona va a querer una participación, pero si se llega a lograr una unión entre el dueño y esta persona, de forma que pueden lograr complementarse en aquellas áreas con deficiencias, entonces actuará como el dueño y brindará continuidad a la empresa.
- Contrate un asesor en aquellas áreas que Ud. desconoce.
- Planifique una fusión con otra empresa.
- Forme un club de propietarios. Esta idea raramente puesta en práctica, consiste en reunirse con otros propietarios e intercambiar ideas sobre temas específicos que los preocupan.
- Estudie en que gasta su tiempo. Ello le permitirá saber a que actividades o personas usted le dedica más tiempo; no olvide que sus empleados o asesores se pueden sentir frustrados por tener difícil acceso a usted.
- Desarrolle un equipo administrativo. Uno a uno, dedíquele tiempo, hasta encontrarse seguro que responde a sus necesidades.

**Reconocer por parte
del dueño “que no
las sabe todas”**

**Desarrolle un equipo
administrativo**

CUADRO 5 : CRISIS DE LIDERAZGO : CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	3 - SUCESO
CRISIS	LIDERAZGO
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">• Decidirse ser técnico o jugador• Liderar vs ejecutar
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none">• Estudie administración• Aprenda a liderar• Estudie como distribuye su tiempo• Contrate un asesor

La crisis de liderazgo

CAUSAS

- Esta crisis la encontramos, como la anterior, cuando la empresa ya no puede ser conducida por una, dos o tres personas.
- En este momento el o los propietarios deben dejar de ser jugadores y técnicos para convertirse solo en lo segundo y ¿quién no conoce algún excelente jugador que fue un fracaso como técnico?

Son necesarios tres ajustes:

- Delegar más autoridad (¿más aún?)
- Delegar en contraposición a ejecutar (enseñar lo que él antes hacía);
- El propietario precisa controlar a través de informes

FORMAS DE EVITARLAS

- Estudie administración, principalmente organización, finanzas, marketing y recursos humanos;
- Conviértase en un líder eficiente.
- Busque críticas honestas y confidenciales. Un consultor competente sabrá como transmitir esas informaciones sin violar confidencias.
- Estudie su trabajo, aprenda a comunicarse, a transmitir órdenes; asista a cursos de capacitación.

**En este momento
el o los propietarios
deben dejar de ser
jugadores y técnicos**

CUADRO 6 : CRISIS FINANCIERA : CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	4 - EXPANSION	
CRISIS	FINANCIERA	PROSPERIDAD
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> • Que se puede decir !!! • Siempre llega 	<ul style="list-style-type: none"> • "Búsqueda del placer" si así me fue bien... adulones, crear la "superempresa" • Crecimiento rápido
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conceder sin perder el control • Fondo de expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Madurar • "Regresar a la empresa" • Humilde • Desarrollar programas de crecimiento

La crisis de financiera

CAUSAS

- La crisis financiera llega más tarde o temprano a todas las PYMES y el propietario tiene que decidir entre varias alternativas, de las cuales destacamos:
 - Utilización de recursos propios
 - Utilización de préstamos
 - Socio(s)
 - Ventas de acciones

Cada una de estas alternativas pueden ser un éxito o un fracaso.

FORMAS DE EVITARLAS

- Conceda pero no pierda el control;
- Cree un fondo de expansión;
- Obtenga préstamos a largo plazo (cuidado con la moneda;jjjj).

**La crisis financiera
llega más tarde
o temprano
a todas las PYMES**

La crisis de la prosperidad

CAUSAS

- La crisis de prosperidad puede suceder por las siguientes causas: búsqueda del placer o por problemas de crecimiento rápido.
- Los problemas derivados de la búsqueda del placer, son aquellos ocasionados por los empresarios que luego de sufrir tensiones o presiones por un tiempo, donde consiguen estabilizar la empresa, se dedican a usufructuar "los placeres de la vida" o dicen: "si así me fue bien, para qué voy a cambiar".
- Los problemas de crecimiento rápido, ocurren en aquellas empresas, donde el propietario tiende a sobrestimar su capacidad y la de su equipo.
- El propietario luego de obtener algunos éxitos, se puede encontrar expuesto a los "adulones" de turno, empleados o falsos amigos, que lo pueden llevar a expandir su empresa, del humilde "Almacén de Juan Pérez" a la importante "Compañía Industrial y Comercial Juan Pérez".

FORMAS DE EVITARLAS

Búsqueda del placer

Las recomendaciones son las siguientes:

- Mature, evite que su vida "particular" incida en la empresa. Retorne a la empresa, a su agresividad anterior. Planifique y controle en los siguientes niveles: crecimiento de ventas, eficiencia de producción, índice de lucro sobre capital invertido, índice de retención de clientes, desarrollo de productos y crecimiento de los recursos humanos.

Rápido crecimiento

Las recomendaciones que damos son las siguientes:

- Sea humilde, no de "un paso en falso", continúe estudiando, combine la agresividad con la humildad, escuche a sus asesores, solicite estudios serios del mercado, no se olvide que las opiniones deben estar fundamentadas en datos cuantificados. Quizás usted sea más lento en tomar decisiones, pero las convertirá en más seguras.
- Desarrolle programas internos de crecimiento, busque nuevos productos utilizando su capacidad actual, diferencie su producto.
- Desarrolle programas externos de crecimiento, mediante la compra, fusión o asociación con aquellas empresas que poseen "productos campeones".

**Búsqueda del placer
o por problemas
de crecimiento rápido**

**Mature, evite que su vida
"particular"
incida en la empresa**

**Sea humilde,
no de "un paso
en falso"**

CUADRO 7 : CRISIS DE SUCESION : CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	5 - MADUREZ
CRISIS	SUCESIÓN ADMINISTRATIVA
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">• Edad del fundador o muerte o incapacidad
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none">• Confeccione el testamento ahora!!!• Desarrolle el plan de sucesión• Nombre su sucesor

La crisis de la sucesión administrativa

CAUSAS

Esta fase, puede ocurrir en cualquier etapa de la empresa, cuando el propietario muere o queda incapacitado, los problemas que acarrearán son los vinculados a la sucesión administrativa (existe alguien que pueda sustituirlo?).

FORMAS DE EVITARLAS

- Reduzca la resistencia a la planificación, confeccione su testamento ahora!!!
- Planifique ahora quien será su sustituto
- Desarrolle su sucesor;
- Redacte el plan de sucesión:
- Solicite consejos sobre asuntos legales y financieros.

**¿Existe alguien
que pueda sustituirlo?
Desarrolle su sucesor
Redacte el plan
de sucesión**

CUADRO 8 : CRISIS PERMANENTE : CAUSAS Y SOLUCIONES

FASE	6 - TODAS
CRISIS	PERMANENTE
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none">• Rivalidad fundador vs pareja, hermanos / hijos• Sentimiento de pérdida de control• Necesidad de mostrar competencia
FORMAS DE SOLUCIONARLAS	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar• Delegar• Crear unidades de negocios• Nombrar un consejo de administración• Profundizar en el estilo de comunicación

La crisis permanente

CAUSAS

La rivalidad existente entre el fundador y su pareja, hermano y/o hijos se debe a dos motivos. El primero se refiere al sentimiento de pérdida de control, pues, aunque conscientemente desee compartir la autoridad, inconscientemente ese hecho le produce dicho sentimiento.

El segundo motivo se refiere a la necesidad de mostrar, por parte del fundador, su competencia. Es decir: "sólo yo puede hacer que mi empresa tenga éxito", siendo que esto lo lleva a transmitir emociones contradictorias.

FORMAS DE EVITARLAS

- Capacitar a los integrantes de la familia;
- Delegarles poder en unidades de negocios y ayudarlos a que desarrollen una buena gestión;
- Crear los Consejos de Administración con un alto grado de profesionalismo, donde se trabajan con objetivos, planes y resultados;
- Profundizar en la comunicación, poniéndose en el "lugar del otro".

**La rivalidad existente
entre el fundador
y su pareja,
hermano y/o hijos**

Capacitar

**Delegarles poder en
unidades de negocios**

Conclusión

Como resumen de lo expuesto podemos indicar que el éxito se encuentra en la planificación y en la racionalidad del proceso administrativo.

La planificación antes mencionada se refiere a dos dimensiones: Plan Competitivo y Plan de Supervivencia.

En el Plan Competitivo, hay que desarrollar los objetivos empresariales, estrategias y crear programas específicos de acción, además de no olvidar el diferenciarse de la competencia.

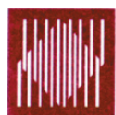
Hay que evitar la competencia con empresas grandes y fuertes; concentrar los recursos humanos y financieros, en las tareas vitales, buscar competir desde una posición de fuerza.

El Plan de Supervivencia consiste en tratar los problemas de la sucesión administrativa y el de la diversificación.

La racionalidad del proceso administrativo se refiere a no optar por decisiones "afectivas", por ejemplo no emplear o mantener un funcionario por la amistad, sino considerar que lo primero es la competencia y luego la amistad, las dos cosas juntas mejor, la segunda sin la primera nunca y así en todos los aspectos empresariales.

Los temas familiares, deben quedar fuera de la empresa, pero aquellos vinculados deben ser tratados en los espacios adecuados y todos deben respetarlos.

Plan Competitivo
Plan de Supervivencia
Los temas familiares,
deben quedar
fuera de la empresa



IMUR

ANALISTA Y TÉCNICO EN MARKETING

***9ª Edición - 18 materias - 2 veces por semana
o sábados de mañana durante 1 año***

Marketing básico
Comportamiento del
consumidor
Publicidad
Investigaciones de Marketing
Políticas de Producto y Precio

Políticas de Promoción y
Merchandising
Técnicas y Supervisión de
Ventas
Marketing Estratégico
Plan de Marketing
Otras

CURSOS DE VERANO

Informes e inscripciones en
**IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Ciudadela 1432 Esc. 302

o por los teléfonos **903 0202** o **903 0808**

Mail: imur@imur.com.uy

Web Site: imur.com.uy

