

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**



**PROYECTO DE GRADO**  
**CONSOLIDACION DE LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PARA EL DESARROLLO ECONOMICO**  
**DE UNA NACION**

**POSTULANTE** : *Victor Hugo Selaez Carazas*

**TUTOR** : *Lic. Mg. Sc. Adolfo Mendoza Y.*

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2010**

# **CONSOLIDACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE UNA NACIÓN**

## **RESUMEN**

Tras el presente estado actual de las empresas nuevas, en su mayoría familiares, que presentan un alto porcentaje de mortandad dando origen a la desocupación e incremento en el porcentaje de desempleo actual y la pérdida de capital, el cual puede ser aprovechado de una mejor forma y manera, se tiene a bien presentar el presente trabajo, que tiene como principal objetivo plantear directrices, las cuales puedan permitir crear e implementar ciertas reglas, normas, procedimientos, etc, que permitan orientar a los dueños de dichas asociaciones familiares económicas y así apreciar de manera más positiva su empresa, para actuar con más coherencia en la consecución de los fines de la empresa y de la familia, que corrobora de manera extraordinaria su valor para el desarrollo de la sociedad.

La falta de una formación clara y sencilla por parte de los dueños crea una incertidumbre de cómo poder actuar en los momentos que dichas empresas necesitan decisiones muy importantes, las mismas que no deben llegar a confundir entre los fines familiares y los como empresa, de la misma.

De esta manera se tratara de fortalecer a uno de los sectores más importantes dentro del desarrollo económico de toda nación, las empresas familiares, quienes tienen un grado de participación muy importante dentro la generación del Producto Interno Bruto (PIB)



**PROYECTO DE GRADO**  
**CONSOLIDACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA EL DESARROLLO**  
**ECONÓMICO DE UNA NACIÓN**  
**INDICE**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>5</b>
	2.1. Planteamiento de la investigación	
	2.2. Planteamiento del problema	
	2.3. Formulación del problema	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
	3.1. General	
	3.2. Específicos	
<b>IV</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
	4.1. Justificación teórica	
	4.2. Justificación socioeconómica	
<b>V</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>VI</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>10</b>
	6.1. Marco teórico	
	6.2. Marco conceptual	
	6.3. Recolección de la información	
<b>VII</b>	<b>ANÁLISIS DE LA PROPUESTA</b>	<b>13</b>
	7.1. Análisis histórico de las empresas familiares	
	7.2. Modelos de empresas familiares	
	7.3. Diferencias entre empresas familiares y no familiares	
	7.4. Presencia, incidencia, eficacia y viabilidad de las empresas familiares	



- 7.5. Ciclo de vida de las empresas familiares
  - 7.5.1. Revitalización estratégica
  - 7.5.2. Estrategia y organización
- 7.6. La empresa familiar y sus fortalezas
- 7.7. Procesos de cambio en la sucesión
  - 7.7.1. Razones de retraso en la sucesión
  - 7.7.2. Preparación de los sucesores

**VIII GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES –  
PEQUEÑAS EMPRESAS 38**

- 8.1. Presencia de la pequeña empresa familiar en la economía actual
- 8.2. Deficiencias y estrategias de la pequeña empresa familiar
  - 8.2.1. Estrategias y cultura de la empresa familiar
  - 8.2.2. Flexibilidad
  - 8.2.3. Segmentación de mercados
  - 8.2.4. Contacto con los clientes

**IX CONCLUSIONES 79**

**BIBLIOGRAFÍA 82**



## CONSOLIDACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE UNA NACIÓN

### I. INTRODUCCIÓN

Los conocimientos sobre la empresa familiar han experimentado en estos últimos veinte años un gran avance, siendo notables los estudios efectuados por organizaciones internacionales como: International Family Enterprise Research Academy (IFERA) y Family Enterprise Research Conference (FERC).

Entendidos en la temática, se preocupan por presentar un análisis actual sobre la empresa, la familia y todos coinciden que son dos instituciones con fines diferentes, por lo que ven necesario, que para entender bien a estas dos entidades se tiene que aclarar las finalidades de ambas instituciones y profundizar sus diferencias.

- ✓ Los fines de la empresa de negocios consisten en:
  - La entrega de productos y servicios a la sociedad
  - La creación de riqueza económica
  - El desarrollo de las personas que en ella trabajan
  - El esfuerzo para garantizar su continuidad
  - Colaboración en resoluciones del bien común.
  
- ✓ La familia es una institución primaria de la sociedad y tiene los fines que son el resultado más primordial para el ser humano. Siendo los fines de la familia:
  - **Proporcionar intimidad a la persona.** En la realización de esta función la familia no tiene sustituto posible.
  - **La educación de los miembros.** La realización de esta función se amplía fuera de la familia.



- **La economía.** El esfuerzo por asegurar la manutención y el bienestar de los miembros.

Dada la esencia de estos fines, en ocasiones se sintetizan afirmando que el fin de la familia es la felicidad de los miembros y es lógico que se equipare con el fin de la empresa de manera incompleta resumiendo en la afirmación de que consiste en crear riqueza económica, además se comparen ambas instituciones manifestando que la familia es el lugar en el que se quiere a una persona, por lo que ésta es y la empresa es el lugar en el que se la quiere por lo que hace.

En cualquier caso, no es difícil comprender que las finalidades de la familia están más orientadas hacia el llegar a “ser” de cada uno de los miembros, mientras que las finalidades de la empresa están hacia ayudar a “tener”. Es cierto que dada la condición humana, que es difícil **ser sin tener o tener sin ser**, resulta más acorde con la naturaleza humana el esforzarse **en tener para ser** en mayor grado que en **ser para tener**.

Es natural que las personas cuya iniciativa es crear una empresa, consideren que su obra debe servir a conseguir fines de su propia familia, como una herramienta que les ayude a estructurar las finalidades educativa y económica. Es muy común que su cónyuge, hijos y nietos den equivocadamente por hecho que esta función principal de la empresa familiar y poniendo a un segundo lugar los fines que ésta tiene como propia empresa de negocio.



## **II. ANTECEDENTES**

### **2.1. Planteamiento de la investigación**

La mayoría de las empresas tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo son familiares. Pero es necesario mostrar que el esfuerzo que realizan cada uno de los miembros de la familia carecen de conocimientos que les permita apreciar de manera más positiva su empresa para actuar de más coherente en la consecución de los fines de la empresa y de la familia, que corrobora de manera extraordinaria su valor para el desarrollo de la sociedad.

### **2.2. Planteamiento del problema**

La empresa familiar alcanza sus fines mediante un trabajo organizado de quienes forman la comunidad de personas. Para conocer de manera óptima las peculiaridades de este trabajo, hace falta analizar y plantear funciones de un buen gobierno y funciones de dirección.

Funciones poco conocidas o de manera superficial, de tal suerte que muchas empresas familiares se deslizan de manera negativa en lo que se denominará trampas o errores en los que incurre la empresa familiar y este resultado provoca una problemática por confusiones entre los fines de la familia y los de la empresa, por la falta de no contar con conocimiento claro y sencillo sobre estos fines y llegar a poder distinguir entre ellos.

### **2.3. Formulación del problema**

La familia está formada por personas de varias generaciones que mantienen entre sí diversos grados de relación. Cada una de los componentes tiene sus propias cualidades, preferencias, necesidades y es lógico que siendo miembros de la misma



familia se unan entre ellas no sólo para conseguir las finalidades de la familia, sino también sus propias metas particulares.

La empresa familiar opera en un entorno concreto, consiguiendo sus fines en el en el marco de una libre y ética competencia. Para competir con éxito, la empresa familiar debe desarrollar fortalezas que le permitan superar a sus competidores, así como eliminar los puntos débiles de la empresa.





### III. OBJETIVOS

#### 3.1. General

Plantear directrices para una mejor dirección y organización de las empresas familiares sobre la base de determinar de manera clara los fines que se persiguen como familia y como empresa.

#### 3.2. Específicos

- Demostrar que la mayoría de las empresas familiares confunden los fines de la familia con los de la empresa.
- Realizar un estudio general de la presencia en los mercados y el riesgo de la viabilidad que se presentan en el transcurso de períodos a mediano y largo plazo.
- Ofrecer a los pequeños empresarios conformado por familiares una estructura para diseñar en práctica y competir con éxito, a fin de superar a sus competidores.
- Demostrar que los dueños de las empresas familiares actúen como propietarios responsables sobre la base de un liderazgo sereno y activo.
- Promover estrategias para que las familias propietarias se planteen relaciones de la familia con la empresa, para que fortalezcan la unidad y el compromiso en el marco de la confianza, en la capacidad e intenciones de las personas como el amor por un proyecto empresarial compartido.
- Demostrar que las empresas familiares constituyen pequeñas y micro empresas.
- Facilitar a los dueños de las pequeñas empresas familiares la implantación de sistemas que le permitan potenciar la eficacia y eficiencia de su negocio.



## **IV. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1. Justificación teórica**

El introducirnos y analizar el concepto de la empresa familiar, al margen de determinar los fines de cada una de estas instituciones, se tiene que tomar en cuenta los procesos propios de las empresas de negocios, siendo uno de los más relevantes la de la dirección estratégica, por medio del cual se van definiendo las sucesivas situaciones futuras que la empresa tiene intención de alcanzar su progresiva implantación. El proceso de dirección estratégica está formado por dos componentes que se interrelacionan íntimamente. El primer componente es el de la formulación estratégica o explicación de los ámbitos del futuro de productos, mercados, geografía y ventajas competitivas. El segundo componente es el de la estructura de responsabilidades y de los sistemas a emplear e implantar la estrategia.

### **4.2. Justificación Socioeconómica**

Las relaciones entre personas que se originan en la empresa y las relaciones de la empresa con otras instituciones de la sociedad, se pueden conceptualizar con múltiples modelos. Sin embargo, el modelo que posiblemente ayude mejor a comprender las características de estas relaciones en la empresa familiar, es considerarla como una comunidad de personas, personas que están unidas entre sí por el hecho de pertenecer a la misma organización, por compartir una misión común y por el respeto mantenido a su dignidad como personas en un entorno que favorece su desarrollo humano y profesional.

Sin embargo, esta realidad de ser una comunidad de personas, no tendría valor ni sentido sino está orientada al desarrollo de la sociedad. Donde las responsabilidades sociales se presentan cuando entregan a la sociedad productos y servicios útiles para el desarrollo y el crecimiento económico de la comunidad.



## V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen modernización, la inquietud de presentar nuevos temas destinados a mejorar el crecimiento económico de las naciones, mostrando nuevas inquietudes sobre organizaciones, como en éste caso el de las pequeñas, medianas empresas familiares y que deberán ser interpretados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio, descriptivo y a su vez explicativa:

- Exploratorio, porque existen una variedad de organizaciones que presentan productos y/o servicios, entre ellas podemos mencionar las PYMES y las empresas familiares.
- Descriptivo, porque trataremos de identificar las características y efectos de la interpretación y aplicación de las empresas familiares.
- Explicativo, porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos, de ayuda, orientación y análisis de la adecuación y ejecución para la consolidación de empresas familiares, sobre todo en nuestro medio.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo. Debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares. Decimos inductivo porque, a partir del conocimiento particularizado para allegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos conceptos de manera global, porque la mayoría de las empresas en el mundo de los negocios son familiares.



## VI. MARCO REFERENCIAL

### 6.1. Marco teórico

Nos permitimos presentar, sobre la base de autores entendidos en la temática en cuestión de la dirección y organización de empresas familiares, sobre pequeñas empresas, un examen de las peculiaridades que se presentan por el hecho de ser una empresa familiar, porque en la actualidad son las que mejor resultados aportan en el crecimiento de la economía de las naciones.

Trataremos de mostrar la forma de fortalecer las empresas familiares, demostrando los obstáculos y las confusiones que se presentan sobre todo en nuestro medio.

Este análisis nos permite demostrar los siguientes complementos:

- La situación de las empresas familiares y su permanencia a mediano y largo plazo.
- La vivencia de valuación motivada para lograr una competencia dentro del marco de la ética empresarial.
- Determinar de manera sencilla y clara las actividades de administración como el buen gobierno de las empresas familiares.
- La necesidad de fortalecer las estrategias de unidad y compromiso en el marco de la responsabilidad, confianza y fidelidad.

### 6.2. Marco Conceptual

Para preciar el presente trabajo, requerimos contar con conceptos elementales presentados por autoridades sobre la materia, como su evolución a través del tiempo.



- Empresa familiar. Se entiende como la capacidad de controlar el poder de decisión sobre la propiedad del capital, donde los miembros desempeñan responsabilidades de gobierno y dirección.
- Simón Andrade afirma: La empresa como una entidad formada con un capital social, que aparte de su propio trabajo pueden contratar un cierto número de trabajadores. Su propósito se traduce en actividades industriales y mercantiles o prestación de servicios.
- Gallo Miguel Ángel entiende por familia: Como una institución de sociedad y que tiene sus fines primordiales como para todo ser humano la intimidad y educación de sus miembros y el esfuerzo para asegurar la manutención y bienestar de los mismos.
- Dirección. En economía de empresas, se entiende como un conjunto de decisiones para el desarrollo de una estrategia, la cual incluye las funciones de planificación, coordinación y control de las diversas actividades.
- Organización. La acción de articular, disponer, hacer operativos un conjunto de factores o elementos para la consecución de un fin concreto, donde se destaca el grupo humano que la compone.
- Gobernabilidad. Tiene sentido cuando la empresa pueda ser orientada en forma eficaz hacia el cumplimiento de la función social que le es propia y que llegue a cumplirla.
- Empresa de trabajo familiar. Cuando los miembros de una familia que se han incorporado libremente, donde cada uno ocupa un puesto de trabajo acorde con sus capacidades y su remuneración acorde con las funciones que desempeña.
- Empresa de dirección familiar. Son miembros de la familia que poseen condiciones suficientes para desempeñar responsabilidades de dirección.



### 6.3. Recolección de la información

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos obtuvimos información referente a empresas familiares:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia de las empresas familiares a nivel nacional e internacional.
- Legislación nacional vigente con relación a la formación y consolidación de empresas familiares.
- Documentos bibliográficos.
- Textos, artículos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión.
- Recurrimos a páginas del internet.



## VII. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

### 7.1. Análisis histórico de las empresas familiares

Definir con precisión qué es una empresa familiar, de forma que la explicación incluya características peculiares básicas de este tipo de empresas, sea aplicable a una parte importante de las mismas, y al mismo tiempo resulte de fácil aplicación la realización de los diagnósticos al tratar sobre sus problemas, desarrollar sus fortalezas.

Hay tantas empresas familiares diferentes en el mundo y van presentándose nuevas, por lo que encontrar una definición sería un poco vana, por lo tanto prefieren aceptar que la empresa es familiar cuando sus protagonistas lo acepten como tal.

Sin embargo creemos oportuno presentar el estudio realizado por Pérez López en el año 2002, siendo aceptado en el mundo académico. Definición que hace referencia al contenido de tres elementos concretos de la empresa, que son:

- a) La capacidad de controlar el poder de decisión, que está unida a la propiedad del capital que está en la familia.
- b) El desempeño de responsabilidades de gerencia y dirección, en los niveles y posiciones en los que habitualmente se hace el ejercicio de poder. Aquí se manifiesta con mayor claridad un compromiso de familia con la empresa que perdure por mucho tiempo.
- c) La participación mínima de miembros de segunda generación incorporados en la empresa. La característica hace referencia a la continuidad del compromiso de la familia con la empresa y que están dispuestos a cambiar con facilidad las inversiones realizadas, con la esperanza de obtener beneficios en el futuro.



Lo mencionado anteriormente se completa con el estudio de diferentes tipos de empresas familiares y un análisis de las principales diferencias entre las empresas no familiares.

## 7.2. Modelos de empresas familiares.

Al presentar el esquema de clasificación permite describir algunas características particulares, facilitan su estudio, permite una mayor exactitud en la comparación de los resultados de las investigaciones y orientan de manera más explícita a resolver sus problemas.

Bajo esta perspectiva nos permitimos presentar varias tipologías tomando en cuenta variables significativas:

- **Tamaño.** Donde se usan indicadores como el volumen de ventas, número de trabajadores, volumen de recursos propios. Y habitualmente se realizan con la intención de calificarlas como grande, medianas y pequeñas empresas familiares.
- **Generación.** Baja este indicador se distinguen tres tipos de empresas:
  - ✓ Fundador: donde la presencia de un líder es indiscutible. En la segunda y tercera generación este líder tendrá que estar a la cabeza de un equipo o un consorcio de propietarios.
  - ✓ Equipo de hermanos.
  - ✓ Consorcio de primos.

En el empleo de esta tipología, no se puede olvidar que la mayoría de las empresas familiares pasan temporadas largas en las que conviven dos generaciones y se va prolongando conforme se va incrementando la esperanza de vida de las participantes.





- **Grado de concentración de la propiedad del capital.** Donde se acostumbra a distinguir entre empresas con capital concentrado de pocos propietarios, y capital diluido en un número apreciable de miembros de la familia. Aquí podemos entender mejor las condiciones para el mejor control y estudiar posibles alternativas de cambio de estructura de la propiedad.
- **Participación de miembros de la familia en la empresa familiar.** Por lo general se distinguen cuatro tipos de empresas, donde prima la responsabilidad que desempeñan los miembros de la familia.
  1. **Empresa de trabajo familiar.** Donde se considera para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo. Cada uno en un puesto de trabajo acorde con sus capacidades.
  2. **Empresa de dirección familiar.** Se promueve y se permite únicamente incorporar a familiares que posean condiciones suficientes para desempeñar responsabilidades de dirección. Se entiende por responsabilidades de dirección, la dirección general de la empresa, de las unidades estratégicas del negocio, conducción de recursos humanos y funciones específicas, para lo cual se necesita una capacitación técnica.
  3. **Empresa de gobierno familiar.** Miembros de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno y no de dirección, participando como miembros del directorio, o miembros del consejo de administración.
  4. **Empresa familiar de inversiones y emprendimientos.** Al margen de ser una empresa de gobierno familiar, promueve el espíritu de superación, de iniciativa apoyándoles de diversas formas como préstamos, capital de desarrollo o activos, colaborándoles con asesoramiento y orientaciones, a familiares emprendedores.



- **Continuidad.** Se toma en cuenta esta variable para distinguir el grupo de familiares bien unidos y articulados. Esto responde a la firme intención de continuar unidos. No podemos descartar que dadas las circunstancias del entorno competitivo, puede dejar de ser familiar, al vender la empresa a terceros o aceptar la fusión con otras empresas.
- **Cultura de la familia y de la empresa.** Por cultura de un grupo humano entendemos a la forma habitual y tradicional de pensar, sentir y reaccionar frente a las situaciones que se le presenten. Es decir un conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, resultado de aplicación de facultades intelectuales, como patrones definidos de la actuación de los grupos. Cada empresa y cada familia tiene su propia cultura. El fundador de la empresa será el líder juntamente con su cónyuge, de incentivar, promover e influir en la conformación de la cultura de la empresa y coadyuvará a la definición de la cultura de su propia familia.
- **Tamaño de la empresa y de la familia.** Esta clasificación es una de las más interesantes y nos ayudará a tipificar y expresar las situaciones en las que se encuentran las empresas familiares, así como diversos parámetros de relación entre ambas. De esta manera presentamos:
  - **Empresa pequeña, familia grande.** Corren el peligro de pasar por situaciones inestables, salvo que tomen medidas para impedir la dilución de un capital pequeño, evitando incorporar nuevos miembros familiares, más bien separando una buena parte de familiares de la empresa.
  - **Empresa grande, pequeña familia.** El resultado es adecuado para consolidar relaciones propias de una empresa de gobierno familiar. Se recomienda incorporar directivos, ejecutivos no familiares, cuidando el no entorpecer la gobernabilidad futura a las siguientes generaciones.
  - **Empresa pequeña, familia pequeña.** Es como nacen las empresas familiares y continúan por muchos años. Si estas empresas no crecen tienden a desaparecer.



- **Empresa grande, familia grande.** Aquí se requieren directivos de nivel, es un poco difícil mantener una situación de empresa de trabajo familiar y se deberá tender hacia una empresa de dirección familiar y cuando la familia tiene tendencia de compromiso con su empresa, puede llegar a ser una empresa multigeneracional exitosa del tipo de empresa familiar de inversiones y emprendimientos.
- **Tamaño de la empresa y nivel de diversificación.** Si una empresa quiere seguir por el camino del éxito y tener continuidad, tiene que crecer y evolucionar, de lo contrario tendrá dificultades de incorporar recursos humanos y tecnológicos que se precisa para seguir compitiendo en el mercado y cuando no evoluciona puede perder su ventaja competitiva y ser desplazada por sus competidores. Las empresas familiares con muchos años de vida, se pueden clasificar tomando en cuenta dos dimensiones, crecimiento y diversificación, donde se presentan cuatro tipos extremos:
    - **Tamaño pequeño y baja diversificación.** Hace referencia a empresas que no han cambiado su estrategia con el correr del tiempo, empresas que la mayor parte de su vida han trabajado los mismos productos y destinado su actividad comercial a un nicho de clientes similares, pero sí manteniendo en este nicho su liderazgo en tecnologías del producto y servicio a los clientes.
    - **Tamaño grande y diversificación baja.** Apelativo que se da a las empresas que han crecido de manera importante, pero lo han hecho trabajando en el mismo sector de actividad empresarial, y con una sola gama de productos que fueron evolucionando conforme a sus funcionalidades, sin tomar en cuenta las necesidades de sus clientes.



- **Tamaño pequeño y diversificación elevada.** Corresponde a empresas que han tenido un crecimiento moderado, gracias a la diversificación relacionada casi exclusivamente geográfica por medio de la apertura y desarrollo de agencias, manteniendo una gama de productos en los que los principales cambios han correspondido a las necesidades de nuevos mercados.
  
- **Tamaño grande y elevada diversificación.** Empresas que han logrado un elevado crecimiento, diversificando productos, ingresando a nuevos nichos y nuevos mercados, apoyándose en diferentes tipos de alianzas estratégicas. Gracias a este trabajo cruza fronteras desplazando a otros países miembros de la familia.

### **7.3. Diferencia entre empresas familiares y no familiares**

Tomando en cuenta la opinión de entendidos en la materia, no resulta sencillo identificar de manera rigurosa basada en la lógica en que son distintas, y con mucha dificultad explicar los porqués de estas diferencias.

De todas maneras, se puede afirmar que ambos tipos de empresas son comunidades organizadas de personas, que desempeñan una función social y tiene las mismas bases relacionadas en los procesos de dirección estratégica. Por estas razones resulta natural que ambos tipos de empresas se acojan las mismas formas legales, como sus estatutos, reglamentaciones laborales, en razón de que se consideran similares en sus niveles de ventas, número de empleados, y sectores de actividad.

Tomando otro punto de vista, como el de la formulación e implantación de la estrategia, entendida esta como metas propuestas y alcanzadas en los ámbitos de producto, mercado zonas y ventajas competitivas, en el crecimiento, en la



rentabilidad de los recursos empleados y en los límites de integración vertical en las operaciones a llevar a cabo en la empresa.

Resulta un poco más asequible identificar algunas diferencias, que pueden llegar a ser importantes; tomando en cuenta el tamaño y antigüedad, las empresas familiares suelen presentar una menor diversificación en productos y mercados y un menor grado de internacionalización. Las empresas familiares también presentan un ritmo menor de crecimiento, son menos intensivas en su capital y con más fuerza en la mano de obra, desarrollan procesos de operaciones con menores grados de integración vertical y menor nivel de endeudamiento.

Si relacionamos a este tipo de empresas con la organización, podemos encontrar diferencias. Como en las estructuras de responsabilidades, en las empresas familiares de primera generación acostumbran a tener una mayor concentración de poder, funciones y actividades en una sola persona. Los niveles de delegación en las personas que ocupan los puestos del segundo y tercer nivel del organigrama y los niveles de autonomía que se les confieren en el desempeño de sus funciones son inferiores en las empresas familiares. Por otra parte, es frecuente encontrar que los sistemas de dirección están menos profesionalizados que en las empresas no familiares. Finalmente, en proceso de sucesión en la dirección sí que se aprecian importantes diferencias en las empresas familiares, debido a la unión entre la propiedad y el poder de dirección, como también al hecho de los lazos de sangre y afectivos entre sucesor y predecesor.

Nos parece de mucha importancia el trabajo presentado por los profesionales Champonniere y Ward, presentado en el año 2003, y posteriormente autores como Gallo y Amat año 2003, añaden otros elementos de diferencias, que presentamos a continuación:

- La finalidad más influyente en las empresas familiares es la continuidad, mientras que en las empresas no familiares es lograr el máximo precio en el corto plazo.



- Las primeras tiene como objetivo es preservar los activos y la reputación de la familia propietaria, mientras que las segundas tiene como objetivo cumplir con las expectativas de los socios inversionistas.
- Las empresas familiares tienen como prioridad la protección del riesgo de pérdidas, mientras que en las empresas no familiares prevalece la creencia a mayores riesgos, mayores retornos.
- La adaptación es la base de la orientación estratégica de las familiares, mientras que el crecimiento constante de las no familiares.
- Las primeras buscan la mejora continuada de la empresa, mientras que las segundas buscan de manera constante la innovación.
- Las familiares consideran como personas importantes a sus clientes y sus empleados, para las no familiares son los accionistas, gerentes o directores.
- En las primeras aprecian que liderar es cuidar, mientras que en las segundas liderar es un carisma personal.
- En las empresas familiares, se tiene la intención de que la propiedad continúe en poder del mismo grupo de personas familiares. La cultura de la empresa conserva a lo largo del tiempo convicciones y valores básicos que son comunes con la cultura de la familia propietaria, entre ellas podemos mencionar la agilidad en la toma de decisiones que influyen en el crecimiento y cambio de la empresa, como también las acentuadas preferencias personales en el proceso de dirección estratégica y que perduran por mucho tiempo en la organización.

Habiendo presentado varias diferentes entre estas entidades, cabe preguntarse cuál es su origen, como el medio principal por el que van tomando vida y forma y se convierten en entidades duraderas. Un origen claro se encuentra en las personas que ejercen su poder, sobre la base de sus cualidades, conocimientos, actitudes para ejercer el poder de dirección en la empresa, que es duradera y el derecho de sucesión va orientada a personas de la propia familia, mientras que en la no



familiares, el ejercicio del poder de los directivos, está supeditado a su eficiencia y eficacia, caso contrario son sustituidos sin considerar tiempo o profesionalidad.

#### **7.4. Presencia, incidencia, eficacia y viabilidad de las empresas familiares.**

Para completar el análisis de las empresas familiares nos permitimos añadir comentarios a cerca de cuatro grupos de indicadores cuantitativos, donde se demuestra la influencia de las empresas familiares en la actividad económica de un país, su eficacia en el empleo de sus recursos y su continuidad en el tiempo. Estos indicadores son:

- 1. Presencia.** Hace referencia al número de empresas familiares existentes en un momento determinado, y se expresan como porcentajes de un total de empresas y hace referencia al ámbito geográfico o económico, a una actividad específica, relacionados con niveles de facturación, capacidad de empleo y antigüedad.

Para apreciar de manera más efectiva estos indicadores, tenemos que tomar en cuenta definiciones sobre empresas familiares presentadas por los autores norteamericanos Astrachan y Shanker:

- **Amplia:** familia que controla la dirección estratégica, Se tiene la intención de que la empresa continúe en la familia.
- **Media:** Cuando el fundador o sus descendientes dirigen la empresa, la mayoría de las actividades están controladas por miembros de la familia y están involucrados únicamente algunos miembros.
- **Estricta:** La familia está directamente comprometida en la propiedad y dirección de la empresa. Existe una gran mayoría de miembros de la familia relacionados con la empresa.



Nos permitimos presentar un cuadro que sintetiza la presencia de las empresas familiares en países vecinos, los Estados Unidos y algunos países europeos.

<u>Indicador</u>	<u>Empresa Familiar (%)</u>	<u>Empresa no familiar (%)</u>
Rentabilidad sobre recursos propios	18,9	23,4
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	5,24	6,3
Ventas sobre activos	2,31	1,64
Ratio de apalancamiento financiero	3,71	7,2

La presencia de empresas familiares en Bolivia, hace relación directa con las pequeñas y medianas empresas y su participación en el crecimiento económico es cada vez más significativa.

La actividad a nivel internacional como nacional que desarrollan en la ciudad, las empresas familiares son la artesanía, muebles, textil, bebidas, refrescos, material para construcción, distribución de alimentos, y diversidad de servicios, mientras a nivel de campo, crianza de animales de diferentes rubros, elaboración de sub productos, como ser leche, miel de abejas y otros.

Existen sectores donde la empresa familiar tiene su resonancia con más fuerza, así tenemos la joyería, donde con mucha facilidad se trasmite de padres a hijos, talleres de mecánica o chapería y mano de obra en la construcción.





**2. Incidencia.** Expresado en porcentajes, bajo este indicador las empresas familiares en los Estados Unidos en el aporte al PIB es del 40%, 60% en España y un 65 % en Portugal.

En lo referente a fuentes de trabajo, se menciona un 80% en Italia, 60% en los Estados Unidos y un 60% en España.

En países en vías de desarrollo, como el caso de Bolivia mencionamos los siguientes datos:

**3. Eficacia.** Hace referencia al comportamiento como empresas de negocios, midiendo la utilización de los recursos y los resultados obtenidos de los mismos.

Trabajo realizado por Gallo, Tapuies y Cappuyns durante la gestión 2004, en España llegaron a los siguientes resultados:

País	Tipo de definición de empresa familiar	Empresas familiares sobre el total (%)	Empresas familiares en intervalos de número de personas (%)		
			1-100	100-500	> 500
Argentina	Amplia	65	90	70	40
Brasil	Media	90	95	90	50
Chile	Amplia	75			
EE.UU	Amplia	95			



País	Tipo de definición de empresa familiar	Empresas familiares sobre el total (%)	Empresas familiares en intervalos de número de personas (%)		
			1-100	100-500	> 500
Alemania	Media	84			
Bélgica	Estricta	65	70	45	35
Chipre	Amplia	80			
España	Estricta	75	**	**	**
Finlandia	Estricta	80	90	55	35
Francia	Amplia	>60			
Holanda	Estricta	74	77	47	
Italia	Estricta	<85	82	18	0,1
Portugal	Amplia	70			
Reino Unido	Media	70			
Suecia	Estricta	79			
Australia	Estricta	75			

**4. Viabilidad.** Se ha demostrado que las empresas familiares son menos viables que las no familiares, tomando en cuenta su evolución a lo largo de un período de tiempo con respecto a su presencia e incidencia y promedio de años de vida. El alcance de determinados niveles de eficacia y de conseguir mantener el ritmo de desarrollo a lo largo del tiempo.

Haciendo referencia a la antigüedad, estamos convencidos que las empresas familiares tienen una esperanza de vida menos que las no familiares, para los autores antes mencionados, no es la falta de eficacia sino que existen otros factores como los mencionaremos más adelante.

Las causas de fracaso y las causas del éxito de las empresas familiares están presentados como aporte de nuestro estudio en el presente trabajo, porque estamos convencidos de que si bien las personas poco o nada



pueden hacer para evitar una y aprovechar otras, muchos fracasos se deben a la falta de cualidades de las personas o a la falta de comportamiento en sus aciertos. No olvidemos así como la persona humana tiene la obligación de cuidar su vida, de la misma manera la empresa familiar tiene la responsabilidad de mejorar su viabilidad.

### 7.5. Ciclo de vida de las empresas familiares

El análisis sobre el ciclo de vida de las empresas familiares, tomamos en cuenta la evolución bajo tendencias, una de evolución del nivel del éxito alcanzado a lo largo de un tiempo determinado, empleando como variable, su nivel de ventas, unido necesariamente con su nivel de rentabilidad sobre los recursos empleados, su crecimiento, su atractividad de los productos, la buena imagen, la fortaleza de las ventajas competitivas. Por otro lado la otra variable es el devenir del tiempo como análisis del ciclo de vida, incluyendo la primera y segunda generación que están activos en la empresa.

Para que una empresa llegue a su maduración como negocio, tiene su inicio con la idea elaborada por su fundador y decide poner en marcha. Idea formada por la concepción de un producto o servicio, orientado a clientes potenciales que ya él lo conoce o sabe que existen, y que se apoya en ventajas competitivas concretas.

- **Primera Etapa.** Los pasos iniciales duran más o menos uno tres años, si los tres elementos, vale decir, producto, cliente y ventaja competitiva se demuestran válidos y duraderos.
- **Segunda Etapa.** Luego llega la segunda etapa, la de desarrollo, en el crecimiento y la rentabilidad, asumiendo una serie de riesgos sobre todo los económicos, sobre todo el endeudamiento.
- **Tercera Etapa.** El implantar bases sólidas, originado por causas bien



conocidas que una y otra vez se repiten en la actividad empresarial y en los mercados, con la aparición de nuevas tecnologías de proceso, exigencia de los clientes sobre productos renovados y nuevos servicios.

- **Cuarta Etapa.** La aparición de nuevos competidores, con nuevas ventajas competitivas, se saturan los mercados y se siente la pérdida del ritmo del negocio y consecuentemente las ventas. No se quiere dar cuenta que su negocio comienza a llegar a la tercera edad, ha envejecido y se requiere una revitalización estratégica para sobrevivir. Este devenir del tiempo llega también para las personas, quienes con el tiempo pierden cualidades para desempeñar responsabilidades en la empresa, incluso llegan a quedarse obsoletos, incapaces para proponer y adaptarse a los cambios.

Cabe mencionar cuando el fundador va por los 60 o 65 años, cuando tanto para él como para su cónyuge adquieren importancia algunas motivaciones que no eran tan prioritarias en épocas precedentes de su vida. De esta manera ocurre y se presenta esta triple coincidencia:

- La motivación por incrementar la seguridad económica y de hacerlo con independencia de los resultados de la empresa.
- La motivación de mantener el estatus social alcanzado, con lo que disminuye su inquietud de invertir más recursos económicos y correr nuevos riesgos en la empresa familiar.
- Se va incrementado su resistencia a nuevos cambios.

Esta triple coincidencia es tan crítica en el ciclo de vida de las empresas, pues aquí donde se encuentran las causas de la baja esperanza de vida y de la elevada mortalidad de las empresas familiares. Tomamos en cuenta que es difícil para un emprendedor se dedique hacer previsiones, pero si comparamos con un persona de cincuenta años se encuentra en plena actividad y su empresa en pleno desarrollo.



Demuestra la actividad de sus cualidades como empresario, porque ha logrado madurar de tener presente la responsabilidad social, familiar y de su empresa. Es en esta edad y en esta etapa la revitalización de su empresa familiar.

### **7.5.1. Revitalización estratégica.**

Para evitar la triple coincidencia y salir de ella es necesaria la revitalización estratégica de la empresa. Esto es, acometer nuevos emprendimientos con cambios en todos o algunos elementos que conforman el negocio, para adaptarse a nuevas funcionalidades que se precisan de los productos y servicios, a la evolución en los mercados de clientes y su relación con ellos.

Muchas empresas familiares a fin de mantener la ventaja competitiva, decidieron disminuir los precios de venta, no porque haya disminuido el costo de producción sino por la reducción de los márgenes y para mantener a sus clientes, camino peligroso, porque en muchos casos se dio que no revitalizaron su empresa, sino que han retrasado temporalmente su desaparición. En efecto seguir el camino de reducir costos, sin llevar cabo nuevos cambios en las cadenas de valor, en los productos y tecnologías de proceso, esta imposibilitada de competir con otras empresas.

Podemos mencionar tres caminos de la revitalización estratégica:

1. Consiste en desarrollar e innovar los productos y servicios para que se acoplen lo mejor a las necesidades de corto, mediano y largo plazo de algunos clientes importantes, para lo cual tendrá que estar acorde con las nuevas tecnologías, ampliando sus mercados e incursionando en otras zonas geográficas. Por este camino optaron muchas empresas alemanas, bajo el título “Campeones escondidos”



2. Es ingresar en nuevos negocios, es decir, nuevas combinaciones de producto, mercado, geografía y ventajas competitivas, de tal forma que la maduración del primer negocio se produzca en la época en la que la segunda actividad esté en pleno desarrollo.
3. Este tercer camino es la consecución de duraderas economías de escala y por la consolidación por medio de la adquisición de negocios similares, como por fusión o alianza estratégica con otras empresas, sin perder el carácter de empresa familiar

La evolución sana, de una empresa se logra mediante la coherencia entre su estrategia y su organización. La estrategia es la meta que se desea alcanzar y la organización es el medio con el que esta meta se va a alcanzar. Son como las dos caras de una moneda. Empresas que no logren crear y conservar esta coherencia, tendrán que enfrentar con lo que comúnmente se denomina crisis estructural. La relación a la cual nos referimos se presenta con más fuerza en las empresas familiares, dadas las características de concentración de poder en pocos propietarios y el hecho de que éstos suelen desempeñar responsabilidades directivas en la organización.

En países en vías de desarrollo como el nuestro, se ha podido apreciar el excesivo celo de poder, no sólo de los fundadores sino de los cónyuges, a cerca de lo que entiende por propiedad.

Es una nueva limitante que para superarla se tiene que estar convencido de que al ser la empresa de sus propietarios, estos pueden hacer y deshacer a su capricho y antojo. Cuando no sale de este convencimiento, se cree firmemente que la empresa es un medio para que los dueños puedan conseguir los objetivos que persiguen, aún a costa de los demás miembros de la empresa familiar. Entendemos que tienen que estar convencidos de que la empresa es una comunidad de personas que emplean diferentes instrumentos para conseguir sus fines, como también estar convencidos



que las personas no tiene propietarios, de que son seres libres con capacidad de adquirir compromisos.

Por lo tanto, es evidente que la propiedad de una empresa no se tiene que entender nunca como propiedad de personas o de una organización con la que se puede hacer o deshacer al gusto de quien tiene el poder y la dirección de decisión.

El avance exitoso en el ciclo de vida de las empresas familiares no se alcanzará, si no esforzándose para que se cumpla su función social, y esta función social no es únicamente ser un medio para que los dueños de los instrumentos consigan sus finalidades.

### **7.6. La empresa familiar y sus fortalezas**

Entendemos por fortaleza en la dirección de una empresa los puntos fuertes, o cualidades que la llevan a competir con éxito en los mercados, en este sentido desde el punto de vista de estrategia competitiva mencionadas cualidades sólo se pueden considerar fortalezas si los clientes así lo valoran, y lo valoran lo hacen por encima de las cualidades similares que puedan poseer su competidores y si esta valoración se mantiene por largo plazo, entonces podemos afirmar que la empresa posee una ventaja competitiva.

Sin embargo, es fácil comprender que las fortalezas y las debilidades no hacen referencia solamente a determinados puntos visibles en el mercado como ser las diferencias en el producto, la atractividad de la marca, el poder y reputación de la imagen de la empresa u otras características apreciadas por los clientes.

Las fortalezas y debilidades más influyentes en el medio y largo plazo de una empresa también están en el trasfondo de su quehacer, en sus procesos de compra, en sus operaciones, aplicación de nuevas tecnologías, capacidad para lograr costos



adecuados y en su situación financiera, y básicamente en las características de las personas y de la relación entre ellas como miembros de un equipo.

Dando una mirada al pasado nos encontramos con entendidos en la temática de empresas familiares, por medio de artículos y libros, quienes manifiestan sobre las ventajas y las desventajas de las empresas familiares, de manera limitada con poca profundidad, de esta manera encontramos que la fortaleza de su compromiso con ella a largo plazo está en su preocupación por la calidad de los productos, la única razón es porque los productos llevan el nombre o apellido de la familia, o la de su confiabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones, o en la rapidez en la toma de decisiones y su flexibilidad frente a los cambios. Mientras otros autores expresan como desventajas el esconder la información o las debilidades de ser conservadoras y contrarias al riesgo.

Manifestábamos en el párrafo anterior limitantes apreciaciones de fortalezas y debilidades. Dando una mirada al futuro lo que se requiere es la agilidad frente a problemas de madurez de los negocios, resolución de las crisis estructurales.

De esta manera podemos mencionar algunos tópicos que permitan profundizar las fortalezas y debilidades de las empresas familiares:

- ✓ **Unidad.** Es condición necesaria para su existencia y continuidad como organización. En el caso de una empresa familiar ésta unidad va en dos direcciones, una es la unidad de los miembros de la familia entre sí y otra la unidad de ellos con su empresa familiar.
- ✓ **Compromiso.** Para conservar e incrementar la unidad en la empresa familiar, se requiere contar con un doble compromiso y es el de tomar decisiones adecuadas en el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar y de no dejarse llevar por debilidades o trampas que le son más propias.





- ✓ **Aportes eficientes.** Hacemos relación con las decisiones que se toman y en la medida de que estos aportes eficientes se conviertan en actos buenos y libres se logra mayor unidad de los miembros de la empresa familiar, porque son determinaciones que se deben tomar en el desempeño de sus responsabilidades.
  
- ✓ **Conocimiento y voluntad.** Para que las decisiones se conviertan en actos buenos y libres en vez de determinaciones caprichosas, en posibilidades de preferencia o elecciones equivocadas, originadas por la ignorancia, se tiene que contar con el conocimiento de aquello sobre lo que se va a decidir y en la voluntad de querer decidirlo libremente. Por otro lado estamos convencidos que la inteligencia y la voluntad son contrarios a una determinación caprichosa, porque pierden la capacidad de guiar el comportamiento, que pasa a ser orientados por los sentidos y los sentimientos.

Todos estamos enterados que la empresa se encuentra en continuo cambio, como lo está el entorno en el que ella vive. Por eso los miembros de la familia que tiene responsabilidades de tomar decisiones, tienen que tener una formación profesional e información suficiente, para identificar y tener conocimiento de aquello que es bueno y acertado en el desarrollo de las acciones de la empresa, como las relaciones de empresa con familia.

- ✓ **Confianza.** Es una virtud esencial para que los conocimientos concretos y necesarios para la toma de decisiones en una empresa familiar sean aceptados. Por que tomar actitudes de organización duplicada, estructura de control o policial es negar que el conocimiento y la confianza puedan ir de la mano en toda organización. No olvidemos que la confianza incrementa la capacidad de las personas para la toma de decisiones arriesgadas, porque quien decide sabe que no está sujeto al peligro de un juicio posterior desequilibrado por parte de los demás.



A modo de resumen podemos expresar que: no hay unidad sin compromiso, no hay compromiso verdadero sin conocimientos y sin voluntad, ambos se apoyan en la confianza. Por eso no se puede afirmar que la continuidad en la unidad, fortaleza esencial de la empresa familiar, es el resultado de un esfuerzo continuado por desarrollar la confianza.

La falta de compromiso serio y operativo conduce a la pérdida de la unidad y la consecuente desunión puede considerarse como el peligro más habitual y como una debilidad de la empresa familiar. Así como la unidad es el origen y fuerza de vida, la pérdida de la unidad, es la causa de la corrupción.

Si efectuamos un cuadro comparativo de lo enunciado, podremos descubrir diversos síntomas de la pérdida de la unidad.

---

<b>ARMONÍA</b>	<b>DESUNIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Intereses comunes</li><li>• Autoridad reconocida</li><li>• Comunicación fluida</li><li>• Entendimiento cierto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Intereses en conflicto</li><li>* Autoridad parcializada</li><li>* Rumores sin fundamento</li><li>* Desconfianza personal</li></ul>

---

<b>COMPROMISO</b>	<b>PRIVACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega a un ideal</li><li>• Sacrificio personal</li><li>• Desafío para ser mejores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Negación de la entrega</li><li>* Reclamo de sacrificios</li><li>* Refugio de ineptos</li></ul>

---



Si nos interiorizamos en el origen de la pérdida de la unión de la empresa familiar, podemos mencionar los resultados obtenidos por los autores YEPES y Aranguyen – 2006:

- Cambios difícilmente previsible en las personas y en sus comportamientos. Imprevisibles que requieran cambio de personal. Evoluciones profundas en su manera de pensar y actuar que conducen la pérdida de confianza.
- Toma de decisiones equivocadas por parte de los propietarios en la transmisión de sus derechos como autoridad, que conduce a hacer que la empresa familiar sea difícilmente gobernable en el futuro.
- Toma de decisiones erróneas en el nombramiento de responsables para la dirección de la empresa, que conducen a la desconfianza en sus capacidades profesionales.
- Faltas menores, pequeñas infidelidades, que no se reconocen oportunamente con sinceridad y voluntad, terminan en situaciones de difícil remedio.

### **7.7. Procesos de cambio en la sucesión**

La base fundamental de éste análisis se encuentra en el término cambio relacionado con la sucesión, es decir, cambio de las personas que conducen la empresa familiar y cambios en los miembros de la familia, así como los cambios ejecutados en la estructura de responsabilidades y en los sistemas de dirección de la empresa. En todo proceso de cambio se toman en cuenta tres elementos:

- Cuando se inicia el cambio. No compartimos la idea de que la sucesión es un cambio que empieza en el mismo comienzo de la vida de la empresa familiar, en consecuencia los cambio de sucesión deberían ser más temprana posible, sin embargo en nuestra realidad se sabe que es muy tardía.
- Amplitud de cambio. Hace referencia a la amplitud del conjunto de personas que forman la empresa, amplitud de sus responsabilidades y de los vínculos



que los unen. Por ello un proceso de sucesión bien ordenado supone de preparación de los sucesores, de los miembros de la familia para que se concienticen en el compromiso responsable como miembros de la empresa.

- Ritmo del cambio. Estos cambios sucesorios toman su tiempo, porque se trata de personas que son perfectibles, variables, porque cuentan con determinadas realidades como ser: las personas unas cambian con lentitud otras más aceleradamente. Existen la tentación de marcharse pero quedándose. Este hecho lleva a que se engañe el predecesor pensando que se efectuó el cambio sin embargo sigue controlando la mayoría de las actividades.

### **7.7.1. Razones de retraso en la sucesión.**

Efectuando una visión de las empresas familiares que existen en nuestro medio, encontramos las siguientes justificaciones por parte de los dueños de la empresa:

- Si yo no continúo personalmente al frente de la empresa corremos el riesgo de perder el patrimonio, que ha costado tantos años y sacrificios conseguir.
- La experiencia que he adquirido en estos años, me permite seguir al mando de la empresa.
- Los hijos aún no están preparados, como los tiempos ya no son los de antes, cuesta prepararlos.
- Si los hijos están preparados pero se sentirán más seguros si continuo orientándoles en el manejo de la empresa.
- Presiento que mis hijos no quieren trabajar en la empresa, por lo tanto mi deber es no abandonar.

Podemos mencionar otra clase de justificaciones, no tan contundentes como las anteriores, pero se dejan sentir, como:



- No saber cómo proceder a la sucesión, sin crear problemas entre sus hijos.
- La apatía para pensar y consecuencia para iniciar.
- Miedo a perder el estatus social. Preocupación de que la sociedad que le rodea a la empresa y a la familia, se den cuenta de que ya no toma decisiones.
- Complejo de demostrar que no ha perdido facultades y que no han pasado los años para él.
- Temor de no saber qué hacer, si se va de la empresa.

Razones más profundas para retrasar la sucesión, está relacionada con las debilidades humanas y falta de formación en valores humanos:

- Estar convencido de ser insustituible, ser superior a los demás, y estar convencido de que nadie podrá hacer las cosas mejor que él.
- La ambición de acumular riqueza económica, considerando que no llevo a la cantidad que le permita vivir con solvencia.
- Intención de ejercer el mando y la dirección hasta el final de su vida.
- Envidia, porque los sucesores no solo saben hacer las cosas sino que las hacen bien.

### **7.7.2. Preparación de los sucesores**

La preparación de los sucesores en las empresas familiares, será sobre la base de dos tareas:

1. La formación en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos sobre la empresa, será su plataforma para que pueda actuar ordenadamente su fuerza de voluntad de hacer las cosas y bien hechas.



2. El desarrollo del conjunto de valores humanos y en especial de aquellas que están ligadas de manera especial a los buenos gobernantes. Entre estas virtudes sobresalen:

- **Laboriosidad.** Dedicación al trabajo, dentro de lo normal es decir, equilibrando momentos de descanso y dedicación a su familia.
- **Tenacidad.** Firmeza y constancia en el logro de los objetivos, dejando a lado los extremos como ser debilidad y tozudez.
- **Veracidad.** El hábito de decir la verdad y actuar con la verdad, sobre todo cuando se tiene que manifestar aspectos negativos de los miembros de la empresa familiar, como de la actividad de la empresa.
- **Sinceridad.** Que complementa la veracidad, el de compartir ideas con los demás y no esconder la realidad, a fin de no recibir críticas y presiones.
- **Lealtad.** Que consiste cumplir en cada momento de la vida lo que se comprometió, apoyando al equipo y correspondiendo a aquellos de quienes se recibió algo.
- **Integridad.** Es la actitud honrada que se presenta en cada actividad que se realiza, ya sea con el trabajo con las responsabilidades familiares.
- **Prudencia.** Es una virtud que completa todas las anteriormente mencionadas, se convierte en principal para quienes están a la cabeza de la empresa familiar, pues caracteriza la cordura el discernimiento en la elección de los objetivos y en la toma de decisiones, de los recursos a emplear y planes de acción para lograrlos.

Hasta el momento hemos tratado de mostrar que el desarrollo de una empresa esta habitualmente unido al crecimiento de la complejidad de sus actividades, así como a la mayor repercusión que la toma de decisiones importantes va teniendo en el bien de muchas personas, tanto en aspectos netamente económicos como en otros relacionados con las posibilidades de un trabajo significativo para su desarrollo humano. Por otra parte, lo más común en las familias, con el transcurso del tiempo,



es el crecimiento en el número de sus miembros y que entre ellos se vayan incrementando las diferencias, tanto en sus cualidades como en sus intereses.

Nos quedaríamos en medio camino, sino presentamos estrategias prácticas para facilitar a los dueños de empresas familiares para que puedan potenciar, la eficacia, eficiencia y rentabilidad de su negocio. Es por esta razón que nos permitimos presentar este capítulo con el queremos lograr e inquietar a las empresas familiares.



## VIII. GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES – PEQUEÑAS EMPRESAS

Tan importante es la cantidad de conocimientos que se tiene sobre las operaciones de una empresa en general como la conciencia que se tiene de poseer esos conocimientos y la organización que se logre darles.

Al analizar la consolidación de las empresas familiares, de una manera u otra estamos relacionando con los que ahora se denominan micro y pequeñas empresas. En nuestro país la gran mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas son familiares, es por esta razón en este capítulo ayudaremos a que estas empresas hagan gestión.

En el mundo de los negocios, son tres los conceptos indispensables para afrontar con mayores posibilidades de éxito no solo las cambiantes situaciones que caracterizan la gestión empresarial de hoy, sin también, los grandes e inevitables retos que le planteará el futuro como dueño de una micro, pequeña y mediana empresa en consecuencia empresa familiar. Y son:

- Consolidar.
- Organizar.
- Actualizar.

Tanto en el viejo mundo como en Centro, Sud, Norte América, los estudios realizados al respecto coinciden en señalar “Las grandes oportunidades que ofrece el futuro a las pequeñas empresas”.

El hecho de centrar nuestro trabajo a las micro y pequeñas empresas, como acotación a las empresas familiares, tenemos que clasificar, para lo cual optamos por utilizar la clasificación que goza de mayor aceptación a nivel internacional y que





divide las empresas en función al número de personas que emplean, bajo estas circunstancias contamos con cuatro grandes categorías:

CATEGORIA	NUMERO DE EMPLEADOS
Microempresa	1 a 9
Pequeña Empresa	10 a 49
Empresa Mediana	50 a 499
Gran Empresa	500 a más

### 8.1. Presencia de la pequeña empresa familiar en la economía actual

Durante las últimas décadas, uno de los temas más discutidos, tanto entre los académicos o empresarios, como a nivel gubernamental eran: Si las pequeñas empresas puedan sobrevivir ante el repunte de las grandes empresas.

Hace unos 20 años atrás analistas americanos, ante el crecimiento de las grandes cadenas de distribución, concentración de industrias, expansión de las grandes empresas de servicios y desarrollo de las multinacionales, auguraron la lamentable desaparición de las pequeñas empresas. Augurios que estaban sustentados por las siguientes razones:

- **Economías de escala:** La demanda de mayores cantidades de productos o servicios, donde las grandes empresas se benefician de minimizar sus costos, dando como resultado a que los consumidores se beneficien con precios más bajos, y compitiendo de manera más ventajosa.
- **Recursos de marketing:** Hacemos referencia a la disponibilidad de mayores recursos para incrementar su publicidad, promoción y ventas, hecho que le



coloca en una situación competitiva muy difícil de superar por las pequeñas empresas.

- **Recursos financieros:** Las grandes empresas al margen de contar con más recursos financieros que las pequeñas, tiene un fácil acceso a fuentes de financiamiento, lo que le permite diversificar y ejecutar nuevos proyectos de inversión. Además en una competencia de precios de determinados productos, la gran empresa puede resistir más tiempo y utilizar estrategias de mayor impacto.
- **Habilidades de gestión:** Las grandes empresas pueden contar con excelentes recursos humanos de gestión, lo que le permite implantar técnicas de gestión más eficaces. Las pequeñas empresas, dependen en gran medida de las habilidades de gestión de sus dueños, que en la mayoría de los casos no son profesionales.
- **Investigación y desarrollo:** El contar con recursos suficientes las grandes empresas, pueden implantar nuevas y avanzadas técnicas para mantener su posición de privilegio en los mercados, hecho que mantiene en desventajas a las pequeñas empresas.
- **Margen de distribución:** Las pequeñas empresas se limitan a sectores muy reducidos de mercados, mientras que las grandes pueden cubrir mercados mucho más amplios, no solo a nivel nacional sino internacional.

La realidad actual nos muestra una faceta diferente, porque las pequeñas empresas siguen ocupando un sitio de importancia en el conjunto empresarial, muestra de ello, es que a pesar del desarrollo de las grandes cadenas de supermercados, farmacias, ferreterías, etc, etc, más o menos un 60% de las ventas al por menor está en manos de las pequeñas empresas, en los EE.UU.

En los países europeos como en los EE.UU. las pequeñas empresas son las que han generado hasta un 80% de nuevos empleos, hecho que generó una participación dominante en el crecimiento de las exportaciones. Lo curioso es que las grandes



empresas están desarrollando mecanismos de gestión que les permita organizarse y operar como si fueran mechas pequeñas empresas, siguiendo objetivos establecidos por la *unidad de gestión central*. Una de esas formas es el esquema de organización que se implanta con base en las llamadas *unidades estratégicas de negocios*, cuyo uso va creciendo más. Cabe mencionar que el nivel de rentabilidad de las pequeñas empresas sigue siendo mayor que las grandes empresas, medido en función de los beneficios obtenidos en proporción a las inversiones realizadas.

Antes esta realidad, demostrada y aceptada, lógicamente nace la interrogante, que es lo que pasó? Entendidos en la temática que presentamos, responden señalando como causas los agentes activos, como ser:

- La creciente segmentación de los mercados.
- El interés cada vez mayor en la satisfacción total de los consumidores.
- El contar con un ambiente de acelerados cambios, se presentan estructuras pequeñas ágiles que las empresas pequeñas son capaces de adaptarse a las nuevas condiciones que les imponen las rápidas transformaciones sociales, económicas y políticas.
- El captar de manera más individual las exigencias del consumidor.
- El fácil acceso de las pequeñas unidades empresariales a las más recientes innovaciones tecnológicas.

Estos agentes mencionados, nos permiten refutar las razones y augurios de la desaparición de las pequeñas empresas.

- **Economía de escalas:** Argumento aceptado, porque se pensaba que en todos los mercados el precio era el único factor de competencia, como ser reducir los precios. En la actualidad los consumidores y clientes analizan otros factores diferentes, como ser gusto, calidad, moda, donde el precio pasa a segundo lugar.



- **Recursos de marketing:** Los mayores recursos que contaban las empresas grandes en publicidad, técnicas de ventas, promoción, era porque están al frente de mercados altamente homogéneos, es decir los consumidores mostraban necesidades muy similares entre sí, hecho que fue desapareciendo a medida que se producía la segmentación de los mercados.
- **Recursos financieros:** Se le asignó demasiada importancia de los recursos financieros y su modo fácil de obtener. La experiencia nos muestra que lo más importante es contar con amplia base de clientes satisfechos y fieles, pasando a un segundo plano los recursos financieros.
- **Habilidad de gestión:** El contar con una serie de formulas prefabricadas para decidir las estrategias empresariales, ya no van porque ahora la gran mayoría de las empresas se orientan más en *función del pensamiento estratégico*, que fórmulas presentadas por consultoras preestablecidas. El estudioso sobre estos temas Don. Henry Mintzberg, reclama la importancia que tiene la **intuición**, como elemento determinante en el éxito de las empresas.
- **Investigación y desarrollo:** Mencionamos que las pequeñas empresas tienen acceso fácil a nuevas tecnologías, donde la imitación, el plagio es muy difícil, al contrario la producción de las grandes empresas está plagado de imitaciones y copias. En el sector de servicios la exclusividad prácticamente no existe. Las pequeñas empresas son las que han revolucionado el mercado, el caso típico es el de *Apple Computer*, empresa que fabrica ordenadores que comenzó en un garaje y puso en serios aprietos con sus ordenadores personales a la gigantesca IBM.
- **Capacidad de distribución:** Las grandes empresas cuentan con grandes estructuras de distribución que tienden a convertirse en lentas y fastidiosas, creando una barrera entre los consumidores y la empresa. Lo que en la pequeñas empresas la distribución se hace rápida y ágiles.



## 8.2 Deficiencias y estrategias de la pequeña empresa familiar

Entendidos en la materia, presentan los dos grandes errores de la pequeña empresa:

1. Pretender competir con las grandes empresas utilizando las mismas estrategias que ella utiliza. Así podemos mencionar el competir en áreas que son fuertes como los costos, recursos de marketing, distribución a nivel nacional.
2. No explotar las estrategias que posee y que son las únicas que le permiten superar en su enfrentamiento con las grandes empresas. Su actividad debe centrar sus esfuerzos en aquellas áreas en las que disponen claramente de las ventajas competitivas, en nuestro medio los barrios sub urbanos, las periféricas.

La pequeña empresa cuenta con tres armas estratégicas, considerados las bases fuertes de las mismas, siendo estas:

- a) La flexibilidad que le dan a la pequeña empresa sus propias dimensiones.
- b) La creciente segmentación de mercados.
- c) El contacto directo que mantiene con sus clientes o consumidores.

En párrafos anteriores señalamos que las empresas pequeñas como grupo pudieron sobrevivir ante la presencia de las grandes empresas, debido a la creciente segmentación de los mercados, al interés cada vez mayor en la satisfacción completa de los consumidores y clientes, a la existencia de un entorno con cambios vertiginosos que exige estructuras pequeñas y ágiles capaces de adecuarse con rapidez a las nuevas condiciones que les imponen las transformaciones sociales, económicas y políticas.

Estas tres armas estratégicas, no son fórmulas preestablecidas o métodos de trabajos que se ejecutan de manera mecánica. La implantación de estas tres armas



representa fundamentalmente: Una forma de pensar, razonar, analizar y enfocar la gestión de empresa, es decir, crear una cultura de pequeña empresa.

### **8.2.1. Estrategias y cultura de la empresa.**

Todos los grupos sociales crean sus propias culturas, y por ende sus códigos de conducta. Por ejemplo:

- Palabras que adquieren un significado especial.
- Ahechos que ambos consideran como buenas o como malas.
- Los modos de vivir.
- Criterios que se utilizan para juzgar a los demás.
- Planes para el futuro.

A estos elementos que condicionan de una u otra el comportamiento de los miembros de un grupo se los denomina *valores* de la cultura del grupo, que presenta el Sr. E. Schein como: “Supuestos y creencias que el grupo genera como respuestas permanentes ante los problemas que el grupo tiene que afrontar para poder sobrevivir en el entorno exterior y para resolver sus problemas de regulación, control y comportamientos internos.” “Pueden considerarse como un hecho porque resuelven esos problemas de forma constante y de manera fiable”

De la misma manera en su proceso de desarrollo histórico, las empresas van generando su propia cultura y sus propios valores, a su vez, condicionan y determinan el comportamiento habitual de sus empleados de la empresa y de forma importante determinan los criterios que se utilizan para tomar decisiones propias de su gestión. Es por esta razón que nos encontramos:

- Empresas que son conservadoras y otras son dinámicas, innovadoras.



- Empresas que son agresivas en el mercado, mientras que otras están a la defensiva.
- Empresas que estimulan la iniciativa y el aporte de sus empleados, mientras que otros consideran que solo los dueños saben lo que se tiene que hacer.
- Empresas que son muy rígidas en sus normas internas y otras son más permisivas.
- Empresas que se desviven por mantener contentos a sus clientes, otros que consideran al cliente un mal necesario.

Todas estas actitudes giran alrededor de los valores que dominan la cultura de cada empresa. Es por esta razón compartimos con los que señalan los autores Deal y Kennedy *“Los valores son los cimientos de cualquier cultura empresarial. Como esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Esos valores determinan el tipo de héroes que tendrá la empresa y con frecuencia, son esos héroes quienes implantan y difunden los valores. Los valores también determinan los mitos, rituales y ceremonias de la cultura de la empresa. De hecho, creemos que con frecuencia, las empresas tienen éxito porque sus empleados pueden adoptar como suyos e identificarse con los valores de la institución”*

Ahora bien en una pequeña empresa o familiar, el principal generador de valores y cultura es el propio dueño. Cuando tenemos empresas formado por grupos pequeños, la tendencia a seguir muy de cerca el comportamiento de un líder único, que es el dueño, por ser propietario, por ser el jefe máximo, porque tiene el poder de tomar decisiones, porque es la persona que juzga el comportamiento de sus empleados.

Bajo esta premisa los dueños deben transmitir a todo el personal, por reducido que sea, los tres valores de gestión señalados, flexibilidad, segmentación y contacto con



el cliente, de forma tal que sus colaboradores puedan explotarlos al máximo y en todas las circunstancias.

En toda empresa deben existir tres grandes grupos de valores:

- **Valores expresados:** que se dividen en formales e informales. Formales son los que responden a una voluntad de comunicación oficial por parte de la empresa y su dueño, comúnmente se presentan mediante letreros, carteles. Mientras que los valores expresados informales son los mensajes que emiten continuamente los jefes con sus comportamientos, actitudes, conversaciones, actuaciones personales, forma de premiar a sus empleados o de incentivarlos.
- **Valores aparentes:** son mensajes no expresados explícitamente, pero que están contenidos en un cierto número de hechos y decisiones formales y se convierten en valores conocidos y respetados por todos. Así podemos mencionar la forma como se asciende de cargo a un empleado, forma de recompensar de manera especial a fin de año.
- **Valores operativos:** Son los que se centran en las actitudes diarias de la empresa. Se refieren a los sistemas de control, evaluación del personal, niveles salariales, formas de recompensar niveles de ventas, la forma de contratación de personal.

### 8.2.2. Flexibilidad

Entendemos por flexibilidad como, *la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión a los cambios que se producen en su entorno.*

En esta definición encontramos con tres conceptos que merecen especial atención:





- **Rapidez de reacción:** Estamos convencidos que los mercados están en continuo cambio, cambios que serán de mayor contundencia y muy rápidos. Simplemente demos una mirada a la Comunidad Económica Europea, tuvo como efecto la eliminación de barreras comerciales, administrativas, fiscales y técnicas, que con lleva cambios radicales en la organización y dinámica de los todos los mercados de los países de Comunidad Económica Europea. Y no nos referimos como problema de las grandes empresas, sino que el proceso de liberalización de los mercados repercutirá, para bien o para mal, en todos los sectores, tanto para grandes, medianas, pequeñas e inclusive para las microempresas.

En estas circunstancias las pequeñas y medianas empresas serán las únicas capaces de adaptarse con rapidez a los nuevos espacios que se producirán en el mercado. Rapidez implica realizar los cambios internos antes que los competidores, incluida la gran empresa, la razón fundamental es que:

- Los productos y servicios pasan de moda con mayor rapidez.
- La mayor competencia que existe en los mercados modernos.
- Proliferación de las copias, imitaciones y plagios.
- Menos confianza en las previsiones.

En definitiva el término de rapidez es estar siempre adelante de la competencia, las causas para tomar en consideración son:

- **Los productos y servicios pasan de moda con mayor rapidez.** La visión actual de las empresas con relación a los productos es usar y botar, los productos son desplazados de manera acelerada, demos una mirada a los equipos de música o cámaras fotográficas, cada día se presentan con nuevas características.



- **La mayor competencia que existe en los mercados modernos.** Los mercados actuales, en todos los sectores de actividad se caracterizan por la proliferación constante de productos, servicios y empresas, que compiten entre sí en busca de la aceptación de los consumidores.
- **Actitud exagerada de las copias e imitaciones.** Esto hace referencia a los competidores, que afectan no solo a las grandes empresas sino a las pequeñas empresas. Como es lógico cuando una empresa dispone de un producto o servicio que es único en el mercado, disfruta de una clara ventaja ante sus competidores, más las copias e imitaciones destruyen mencionada ventaja.
- **Menos confianza en las previsiones.** En épocas pasadas en fácil prever a corto plazo el comportamiento de las empresas, los mercados crecían lenta y gradualmente. Hoy en día, ese mundo ha desaparecido. El entorno cambia de un día para otro, nuevos productos, nuevas relaciones gubernamentales, nuevos servicios, nuevas modas etc., lo que implica que no se puede confiar tanto en las previsiones a medio plazo.

Estos cuatro elementos da la cobertura de que los consumidores cada vez son más exigentes y están mejor informados, hecho que obliga a las empresas a retener que reaccionar cada vez con mayor rapidez sólo para mantener las posiciones de mercado alcanzadas. Cuando hablamos de rapidez, y adaptarse a los cambios no nos referimos los de última hora, o cuando ya no se puede hacer otras cosa. Rapidez implica reaccionar a tiempo antes que los competidores. Debemos tomar en cuenta que cuando se espera demasiado tiempo para realizar cambios, es muy probable que el equilibrio de mercado que existía antes se haya roto y la empresa haya perdido una parte importante de su cuota de mercado, participación que le va ser muy difícil recuperar al tener que afrontar competidores, por haber realizado cambios antes.



De manera inmediata surgen las interrogantes. Qué elementos se debe tomar en cuenta para modificar la empresa y adaptarla a los cambios que se producen en su entorno? La respuesta está en la definición de flexibilidad, que consiste en adaptar con rapidez *los valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal, estilo de gestión*, de una empresa a los cambios que se producen en su entorno.

- **Valores.** Considerados como los principios explícitos o implícitos que condicionan y determinan las actuaciones y decisiones que se producen en una empresa. Ahora bien cuando una organización pretende cambiar sus formas de operar para adaptarse a nuevas condiciones externas, lo primero que tiene que hacer es cambiar sus valores dominantes, por ejemplo no se puede pretender que una empresa sea flexible cuando tiene como valor el culto a la tradición, el miedo a hacer las cosas porque nunca se han hecho así.
- **Estrategia.** Determinar los pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos, esa serie de pasos constituyen las estrategias. Si bien los objetivos nos indican hacia donde deseamos ir como empresa, la estrategia nos señala como vamos a llegar.
- **Habilidades fortalezas.** Habilidades que determinan las áreas en las que se debe destacar la empresa para poder alcanzar los objetivos, se refiere directamente a las habilidades y fortalezas que se deben desarrollar dentro de la empresa para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. Son factores determinantes respecto a la competencia que le permite alcanzar una determina ventaja competitiva. Por ejemplo, bajos costos, calidad de sus productos y servicios, eficacia de su red de ventas, lealtad de su clientela, reconocimiento y prestigio que le atribuyen a la empresa.
- **Estructura.** Se refiere a las distintas áreas operativas en que está organizada una empresa, la forma en que se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas. Las estructuras de las empresas se expresan mediante organigramas, donde se demuestran las líneas de mando



y la jerarquía que ocupa cada una de ellas dentro de la globalidad de la empresa. Bengt Karlóf. Advierte que *“Quizá éste sea el factor más visible de la organización y por eso, a menudo resulta tentador comenzar por un cambio de la estructura. Abundan los ejemplos de cuadros directivos que pensaron que podían reorganizar sus empresas sólo mediante cambios en sus estructuras”*

- **Sistemas y procedimientos.** Sistemas que se pueden definir como rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran a más de una persona y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes, para la realización de actividades o para la toma de decisiones. Sistemas que ejercen una fuerte influencia en la mayoría de las organizaciones y ofrecen a los niveles directivos una herramienta muy potente para introducir cambios en la organización.
- **Personal.** Tipo de empleados que se necesita para alcanzar con eficacia sus objetivos. No nos referimos al número de personas, sino a características, habilidades, conocimientos y actitudes que asumen las personas.
- **Estilo de gestión.** Son actitudes que se adoptan en el proceso de gestión, los directivos integrantes de los niveles directivos, a dueños del negocio si permiten la participación de los empleados en la toma de decisión, si se dirige con respeto a los empleados o no, comunica eficazmente los objetivos de la empresa y si es capaz de estimular la cooperación de sus colaboradores.

Se debe comenzar siempre con valores, objetivos y estrategias, porque los conceptos y objetivos definidos en esa primera fase determinarán las habilidades y fortalezas que requiere la empresa. Para luego trabajar en las áreas de estructuras, sistemas y procedimientos de personal y estilo de gestión. El orden de acuerdo a la experiencia ha dado mejores resultados de éxito de las pequeñas empresas. Alterar esta secuencia implicaría poner en riesgo la eficacia del proceso de cambio. Por ejemplo, no se pueden determinar las habilidades y fortalezas si antes no se han fijado los objetivos, que a su vez son derivados de los valores. No se pueden



establecer nuevas estructuras ni nuevos sistemas y procedimientos, si antes no se ha definido la estrategia.

Lo importante es comenzar por el principio: no pretenderemos modificar habilidades del personal sin haber fijado el objetivo específico. No podremos cambiar el estilo de gestión, sin antes haber definido los valores de gestión, si obramos de esta manera estamos derrochando tiempo y dinero.

Nos permitimos mostrar algunas deficiencias más comunes en este sentido:

- No se puede exigir celeridad a los empleados, si en la empresa se siguen aplicando sistemas y procedimientos que obstaculizan en flujo de los trabajos.
- No se hace nada si se exige al personal que adopten actitudes de cambio, más dinámica, más agresiva, si los valores de la cultura de la empresa se orientan en sentido contrario.
- Si se cambia la estructura de la empresa y no se preocupa por modificar las habilidades, conocimientos y actitudes del personal, está perdiendo su tiempo y dinero.

Cuando nos referíamos a las tres armas estratégicas de las pequeñas empresas al mencionar la flexibilidad aparecía un nuevo elemento que era el conocimiento del entorno. Porque el dueño de la empresa que quiera flexibilizar su organización por muy pequeña que ésta sea, deberá mantenerse atento y alerta a todo lo que sucede en su entorno.

Los elementos que integran en entorno de la empresa, por GUIAS DE GESTIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS son:

- Situación y características de sus mercados.
- Avances en el área de la tecnología.
- Situación general de la economía del país.



- Disposiciones y decisiones del gobierno.
- Sector en el que opera la empresa y su competencia.

No tomar en cuenta estos elementos es vivir de espaldas al entorno y se corre el riesgo de no poder responder con eficacia a los problemas que continuamente se plantea en el entorno, o no poder explotar con eficacia las oportunidades que por, igual, surgen continuamente en el entorno.

Nuevamente surge la interrogante, qué hace para que una pequeña empresa sea flexible, de ahí que se presentan cinco componentes indispensables, que son:

1. **Compromiso serio.** Para lo cual el dueño tiene que estar convencido de las ventajas que le ofrecerá el plan de cambios y de la necesidad que tiene la empresa de esos cambios. Mencionado convencimiento, el dueño tiene que proyectarlo y comunicarlo de manera seria a todos los empleados, porque se trata de introducir en la empresa nuevas formas de pensar, de razonar y de reaccionar.
2. **Liderazgo comprometido.** Una empresa flexible está en permanente transformación, que el resultado que le permite reaccionar con rapidez a los continuos cambios del entorno. Para todo proceso de cambio, requiere de una persona que les guíe, de un líder estimulante que trasmita con entusiasmo la nueva visión. Si bien antes al dueño se le consideraba un buen administrador, cuya función principal era salvaguardar los bienes de la empresa, preservar lo existente, trabajar para hacer crecer activos fijos y financieros, mirando el pasado y el presente. En la actualidad el dueño de la empresa al margen de ser un buen administrador tiene que ser líder, con una clara visión del futuro, tiene que ser prospectivo y contar con estas tres características:



- **Innovador**, con una decidida predisposición al cambio, sin temor a perder poder o autoridad.
  - **Específico**, capaz de establecer objetivos claros, saber adónde se quiere llegar, cuál es su destino a corto, mediano y largo plazo.
  - **Democrático**, con amplia disposición para delegar. Consiste en romper con las estructuras y los canales de autoridad demasiados rígidos, se tiene que aprender a delegar, es decir transferir autoridad para que tomen decisiones en sus niveles de trabajo.
3. **Análisis permanente de la empresa.** Flexibilidad quiere decir capacidad de cambio. Para cambiar lo primero es necesario conocerlo, bajo dos elementos que son: la Eficacia, capacidad que tiene las organizaciones para alcanzar determinados objetivos y Eficiencia, capacidad que poseen para alcanzar dichos objetivos con la menor inversión de recursos y tiempo. Y ambos elementos necesariamente conducen a la rentabilidad.
4. **Ágil sistema de comunicación interna.** Los niveles de operación en las grandes empresas están aisladas, cosa que no ocurre en las pequeñas, pues sus propias dimensiones le permiten tener un contacto muy estrecho entre el entorno y sus áreas de decisión. Lamentablemente esta situación cambia cuando el dueño:
- Se encierra en su despacho,
  - Es muy difícil comunicarse con él,
  - Negarse a tener contacto directo con los clientes,
  - Escuchar sólo a los colaboradores que les considera de su confianza
  - Olvidar que hasta el empleado del nivel más bajo puede tener ideas brillantes



### 8.2.3. Segmentación de mercados

Partimos mencionando el concepto de mercado, considerado como un conjunto de personas, empresas u organizaciones, denominados consumidores o usuarios, que compran, usan, poseen o consumen un determinado producto o servicio.

Desde la óptica de esta definición, se habla de una relación de algunos productos y servicios conocidos como: Mercados de la leche – Mercado de Informática – Mercado de Jabón, Mercado de cigarrillos.

Esta concepción daría la impresión de mercados como si estuvieran formados por consumidores y usuarios similares entre sí, es decir que actúan tratando de satisfacer exactamente las mismas, necesidades, deseos y expectativas. Tal afirmación no tiene razón. De lo contrario todos los consumidores o usuarios de un mismo producto o servicio, buscarían el mismo producto, si así fuese, las telas, los zapatos, las joyas, las blusas que utilizan las señoras serían todos:

- Hechos del mismo material,
- Serían del mismo modelo,
- Tendrían los mismos colores o combinación de colores,

Hecho que no es verdad, porque se han conformado distintas categorías para los segmentos de un mismo producto o servicio.

Entendemos por segmento de mercado un grupo de consumidores que, dentro del mercado total de un producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas muy parecidos entre sí.

En estos últimos años, a nivel internacional, se asiste a una progresiva y creciente segmentación de mercados, es decir, los distintos componentes de mercados,





consumidores y usuarios se van agrupando en segmentos cada vez más pequeños, que presentan necesidades, deseos y expectativas cada vez más exigentes y específicos. Ya en la actualidad se ha introducido el término de *micro segmentación* de mercados, que algunos entendidos en la materia lo denominan *nichos de mercado*. Si tomamos como ejemplo los distintos mercados que mencionamos párrafos anteriores, podemos aclarar el término de segmento de mercado.

- **Mercado de leche.** Durante décadas, la leche que consumíamos todos era la misma: leche de vaca, que luego nos ofrecieron pasteurizada, pero seguía siendo la misma leche. Ahora la misma leche nos ofrecen entera, semientera, descremada, con vitaminas, lácteos para niños. Podemos advertir que el mercado de la leche está formado por distintas categorías, del mismo producto que responden a distintas necesidades, deseos y expectativas de distintos grupos de consumidores.
- **Mercado de la informática.** Aquí la segmentación es más pronunciada, veremos que se pueden subdividir en varios mercados:
  - + De equipos: según su capacidad, equipos empresariales y ordenadores personales, estos a su vez en equipos de mesa y portátiles.
  - + De programas, aplicaciones educativas siendo líder Apple- Procesamientos de texto y diseño siendo líder Macintosh.- Aplicaciones empresariales siendo líder IBM.
  - + De materiales consumibles. Discos, cintas, papel, de diferentes marcas. Grosor, color.
- **Mercado del jabón.** Hace tiempo se disponía de una sola clase de jabón el de barra, que se utilizaba para todo. Hoy en día ese mercado está integrado por: jabón para baño - Detergentes para ropa (dese la mexicanísima – el súper,



poder etc.) – Detergentes para vajilla – Jabón gel o líquido para manos o para el baño – Champú para todo tipo de cabellos, germicidas – anti caspas.

- **Mercado de ahorro.** Las opciones que se le ofrecen al ahorrante son innumerables, tenemos desde. Bancos – Cajas de ahorro- Planes de pensiones – Planes de seguros – Mutuales – Microcréditos, estos que a su vez se abren nuevas áreas de mercado ya sea en función al tiempo, rendimiento, posibilidad de recuperación, vencimiento, intereses cambiantes etc.

Como podremos advertir la segmentación se produce en todo tipo de mercados:

- **En mercados de productos de consumo masivo.** Mercados de leche, jabón, pero lo mismo podríamos decir del mercado de los desodorantes, de los dentífricos, del papel higiénico, de los focos.
- **De servicios.** Si mencionamos mercados de ahorro, también nos referimos a los mercados de seguros, hoteles, restaurantes, agencias de viajes, peluquerías. Hemos llegado hasta funeraria y cementerio para perros.
- **De bienes de consumo duraderos:** Hablamos de ordenadores, lo mismo podríamos del mercado de televisores, cocinas, camiones, refrigeradores,

Con todo lo enunciado podemos afirmar que los segmentos no están formados por personas, sino por las necesidades, deseos y expectativas que tienen esas personas.

Así podemos darnos cuenta que una misma persona puede pertenecer a distintos segmentos del mismo mercado en función de las circunstancias específicas que se le presenten. Por ejemplo, utilizar papas fritas para consumo habitual, puede pasar a otra categoría dentro del mismo producto cuando se tiene invitados, si vienen parientes o viene la novia, categoría que puede ser mejor o menos.



Otro factor a considerar, es la edad, pues un joven de 16 años no consume lo mismo que un adulto de 65 años. También se toma otro factor que condiciona el consumo de las personas es el nivel de ingresos que tiene, como también la localización geográfica, centro de la ciudad, periferias, o barrios sub urbanos.

Las formas de segmentar los mercados, son múltiples. Tomando en cuenta las habilidades y recursos de cada empresa, mencionado proceso puede ser más o menos profundo. Nos permitimos presentar cuatro grupos de criterios que son los más utilizados:

#### **a. Segmentación por regiones**

Cada país cuenta con distintas regiones y cada región muestra hábitos de consumos diferentes a consecuencia de que poseen necesidades, deseos, expectativas diferentes a los de las otras regiones del mismo país. En este sentido una empresa podría adoptar una de las siguientes opciones:

- Centrarse en una sola región, puede ser incluso un solo barrio o una ciudad, creando productos y servicios que respondan muy específicamente a las necesidades, deseos y expectativas de los habitantes del barrio o ciudad, estrategia que es muy utilizada por las pequeñas empresas, en sector alimentario y de servicios.
- Desarrollar un producto que pretenda responder a los hábitos de consumo de todo el país, sin tomar en cuenta las variedades de gustos que se producen a nivel regional.
- Desarrollar productos o marcas diferentes que respondan a las necesidades, deseos y expectativas de las distintas regiones.

Si nos ponemos a pensar en el mercado de la cerveza, nos encontramos con marcas con distribución nacional e internacional, no sería pensar un poco en crear



micro cervecerías, donde la fabricación sería de consumo familiar e incentivar en zonas muy específicas.

### **b. Características del consumidor**

Posiblemente ésta es la forma más popular de segmentar los mercados. De acuerdo a este enfoque los consumidores y usuarios de productos y servicios se agrupan en función de:

- Características demográficas. Sexo- edad –raza – religión – localización geográfica.
- Características socioeconómicas. Nivel de ingreso, clase social, fuentes de trabajo más comunes en la zona.
- Características psicográficas. Estilo de vida.

Este criterio se sustenta en el hecho de que las personas que muestran características similares tienden a tener necesidades, deseos y expectativas similares. Por ejemplo:

- Los jóvenes tienden a consumir más bebidas refrescantes que los adultos.
- Los jóvenes y adolescentes se interesan más que los adultos por ordenadores personales.
- Las amas de casa con varios hijos muestran hábitos de compra muy distintos a las amas sin hijos.
- Las personas de clase media, se preocupan por la moda, el estilo de vestir.
- Las familias de excelentes recursos se preocupan por el lujo, extravagancias, marcas internacionales en el vestir, alimentos exóticos, automóviles de lujo.



### **c. Nivel de uso de los productos y servicios**

Tomando en cuenta las características variantes de las personas, sobre este aspecto podemos dividir a los consumidores en tres categorías:

- Grandes usuarios.
- Pequeños usuarios.
- No usuarios.

Como es lógico los grandes usuarios, consumen más los productos y servicios, por lo tanto constituyen un segmento de mucha importancia. Por esta razón se recomienda a las pequeñas empresas traten de participar en esos segmentos. Este criterio aprecia la Ley de Pareto, que establece que el 20% de los integrantes de un mercado, consumen el 80% de los productos que se ofrecen en ese mercado.

En nuestro medio, se puede hablar de grandes usuarios, creemos que el mercado de licores, como la cerveza, el singani, orientan hacia consumidores sociales, que normalmente consumen estos licores a fin de semana, aquí podemos encontrar el segmento de los grandes consumidores, que es donde deben orientar sus esfuerzos las pequeñas empresas.

### **d. Beneficios buscados**

Muchos de los expertos en marketing consideran que la mejor forma de segmentar los mercados es en función de los beneficios que buscan los consumidores y usuarios al comprar los productos y servicios, es decir, para qué compran y que buscan cuando compran productos y servicios. Estas interrogantes, están enfocados directamente con las necesidades, deseo y expectativas, como ser:

- Para solucionar problemas de alimentación, ropa, aseo, salud, ahorro.



- Para sentirse complacido, sea por diversión, bebidas, refrescos, cigarrillos, viajes.
- O la combinación de ambas, por ejemplo la ropa la compra para sus actividades diarias, pero en ciertas circunstancias lo necesita para cumplir un compromiso, o sentirse satisfecho de estar a la moda.

Los aspectos que mencionamos anteriormente hacen referencia a los llamados mercados de *consumo o mercados masivos*, que están formados por personas físicas. Pero no olvidemos que también nos encontramos integrados por empresas e instituciones, llamados comúnmente *Mercados Industriales*, que también se los denomina mercados de empresa a empresa.

Claro está que estos mercados industriales, responden a los mismos principios de mercados de consumo, simplemente varían en la forma como se gestionan, y se toman en cuenta otras características, siendo las más usuales:

- Por la compra de productos o servicios.
- Por áreas de actividad.
- Por tamaño, en función del número de empleados que cuenta, o de sus niveles de venta.
- Por cobertura territorial de sus redes de venta, ya sea regional, nacional o internacional.
- Por productos o servicios que venden.
- Por el prestigio de la empresa.
- Por las marcas de sus productos.

Otros sistemas de clasificación se centran en el comportamiento que adoptan las empresas industriales en sus compras y en sus relaciones con los proveedores, así podemos mencionar:



- Motivos de compra. Donde se toman en cuenta por su importancia al precio, al servicio o a la calidad, y difieren en cuanto al orden.
- Proceso de compra. La decisión de la compra está centrada en un gerente de compras o en un comité de compras.
- Plan de visitas. Requieren visitas, para determinar los riesgos de calidad de los productos o servicios requeridos. Visitas que pueden ser semanales, quincenales o mensuales.
- Distribución. Agrupación en función del número de sucursales, agencias, red de ventas, zonas estratégicas.
- Celeridad en la entrega de productos e inclusive control de stocks de productos de empresa a empresa.

En estas circunstancias se puede afirmar que cada cliente constituye un segmento, porque las especificaciones de los productos o servicios que compran son muy propias y características para cada cliente de la empresa. Así tenemos:

- Maquinaria y equipos que se fabrican para un cliente de manera específica donde sus características no se repiten.
- Programas de informática.
- Servicios de transporte.
- Servicios de limpieza.
- Servicios de vigilancia.
- Servicios de contratación de personal.
- Servicios de mantenimiento y reparaciones.

Por lo analizado hasta el momento, tenemos la firme convicción de que la segmentación de mercados sea una técnica aplicada únicamente a grandes empresas, nada más cierto, por que como afirmamos anteriormente todos los mercados están formados por segmentos. Tanto las pequeñas como las grandes empresas explotan los mismos mercados, pero con la diferencia que la pequeña



empresa puede dirigirse a segmentos diferentes de lo que explotan las grandes empresas. Y esta se convierte en un arma estratégica, porque si una pequeña empresa logra explotar con eficacia, le dará a su empresa una ventaja competitiva que necesita para superar a la gran empresa. No olvidemos que muchas veces la segmentación es la única opción viable con que cuentan las pequeñas empresas, la afirmación se basa al limitante de recursos con que cuenta la pequeña empresa en comparación con las grandes empresas.

Las pequeñas empresas deben concentrar los escasos recursos de que disponen en:

- Los segmentos del mercado que pueden defender mejor de los ataques de las grandes empresas o en los segmentos que por su tamaño, no parecen interesantes para los competidores más grandes. Claramente se puede apreciar en el mercado de informática, ya que durante décadas muchas pequeñas empresas han tratado de competir sin éxito con los grandes proveedores de programas para ordenadores.
- Poner en práctica cuatro resultados que justifican la importancia de la segmentación de los mercados para la pequeña empresa y son:

+ Evitar la competencia frontal con la gran empresa. Una pequeña empresa puede explotar muy bien un segmento que, por su tamaño no resulte de mucho interés para la gran empresa, con lo que se evita de tener una competencia frontal contra competidores más grandes.

En muchos casos es mejor reducir el nivel de competencia, cuando una empresa reduce sus precios, consolida una marca en el mercado, eleva los niveles de servicio, mejora la calidad de sus productos y servicios, amplía su red de ventas, realiza fuertes campañas publicitarias o promocionales, en definitiva lo que se procura es separarse del resto de los competidores, es decir, colocarse en una posición que sea *única*, en el mercado al explotar una





de las ventajas competitivas que pueden desarrollar. Por ejemplo, cuando la empresa dice en su publicidad: “Nuestro producto es el único que puede limpiar ollas de cocina, sin dañar por tener un ingrediente especial”, con esto está creando una individualidad en el mercado y se coloca fuera de los competidores y los usuarios están obligados a comprar mencionado producto. De la misma manera ocurre cuando se procede al descuento de un 20%, que tiene resultados positivos en grandes empresas, sobre todo cuando existe cambio de estación, verano – invierno.

Esto mismo puede lograrlo la pequeña empresa centrando sus esfuerzos en un segmento de mercado que pueda servir con eficacia y eficiencia, sin necesidad de pretender explotar los segmentos que explota una gran empresa. En nuestro medio un restaurant familiar puede subsistir a una distancia muy corta de un supermercado, si se centra en dar un mejor servicio a las personas que prefieren un trato más familiar, cordial y amistoso o que prefieren comprar en pequeñas cantidades, y comida casera. Y no prefieran tratar con una estantería fría, escaleras mecánicas, una cantidad de mesas, todo galán. Otro punto que se tiene que tomar en cuenta es la actitud de las amas de casa, la mayoría compra carne, de carnicerías tradicionales que en supermercados de la misma manera cuando se trata de legumbres, pan y frutas.

+ Adaptar la empresa al comportamiento natural de los mercados. Toda empresa que inició sus servicios en un segmento determinado, siempre terminará vendiendo a ese segmento específico del mercado total al que la empresa pretender servir. No nos olvidemos que cuando existe la competencia los consumidores eligen por sí mismos a las empresas, productos y servicios que mejor responde a sus necesidades, deseos y expectativas personales o de grupo. Por ejemplo, si una empresa vende postres sin mucha crema, terminará vendiendo dichos postres solo al segmento que prefieren esta clase de postres. De la misma manera si una



empresa fabrica ropa para damas y le da más importancia a la marca que al precio, terminará vendiendo sólo a las personas que se preocupan por llevar ropa de marca como una forma de reforzar su status y no quedarse atrás con amistades que buscan lo mismo.

De esta manera en la mayoría de los casos, los segmentos se forman de manera natural y espontánea. Al tener certeza de que vendiendo a un segmento específico de mercado, la empresa tiene dos caminos:

- Primero: Considerar que el segmento al que está sirviendo en ese momento es el más adecuado para su empresa. En este caso deberá efectuar un estudio más a fondo para determinar con precisión, sus necesidades, deseos, expectativas y en consecuencia adecuar su empresa , tanto como sus productos o servicios a dichas demandas con el propósito de consolidar la lealtad de de su clientela.
- Segundo: Considerar que el segmento al que sirve actualmente no es el más adecuado para el futuro de su empresa, entonces deberá hacer un estudio del mercado total, seleccionar el segmento más adecuado con las potencialidades de su empresa, o modificar su empresa, productos o servicios de forma que resonsan mejor a las necesidades de ese nuevo segmento.

+ Consolidar posiciones más fuertes en el mercado. Si la empresa determina con precisión el segmento que le interesa, centra sus esfuerzos en ese segmento, satisface mejor que nadie las necesidades, deseos y expectativas de ese segmento, logrará mantener a todos sus clientes contentos, de esta manera difícilmente una gran empresa podrá desplazarle de esa posición tan bien definida. Veamos un ejemplo real porque Mercedes Benz no produce automóviles más económicos o más útiles, será la tecnología? recursos económicos? conocimiento de mercados?, nada de eso sino, que cuenta con una ESRATEGIA DE SEGMENTACION. Estrategia



centrada en hacerse fuerte en un pequeño segmento, con relación al número de unidades vendidas, pero un segmento muy rentable. De ahí que las estadísticas nos dicen que los camiones que fabrica Mercedes-Benz son los más vendidos a pesar de sus altos precios.

+ Alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos. Toda empresa puede ser altamente rentable vendiendo a un segmento muy específico, incluso a un segmento muy pequeño. Debido a sus propias dimensiones y exigencias, las pequeñas empresas no necesitan generar exuberantes volúmenes de ventas, lo que le interesa es utilizar los ingresos con que cuenta para sobrevivir, crecer y desarrollar con un alto nivel de rentabilidad.

Las grandes empresas, requieren de niveles muy altos de ingresos, lo que les obliga a explotar muchos mercados o muchos segmentos o centrarse en segmentos más grandes, de aquí vemos que la competencia mayor exige mayores inversiones, por lo que las empresas grandes están obligadas a mantener altos niveles relativos a gastos y costos, lo que reduce sus niveles de rentabilidad.

Nos permitimos citar lo expresado por Steven P. Schnaars, en su libro Estrategias de Marketing:

“A. Schulman Inc., es una empresa relativamente pequeña que vende productos plásticos en el sector dominado por los gigantes. Ha tenido éxito al evitar la competencia con empresas como Dow Chemical y Monsanto. Mientras a los gigantes del sector reducen costos y los precios de sus productos, que son prácticamente genéricos, Schulman Inc. Se orienta en otra dirección. Evita competir con productos genéricos, mantiene una relación muy estrecha con sus clientes para ayudarles a desarrollar nuevos productos especializados, acelera el despacho de los pedidos cuando sus clientes necesitan los



productos con urgencia y se preocupa por establecer relaciones a largo plazo con sus clientes. Tal y como explica el presidente de la empresa NOSOTROS NO HABLAMOS DE PRECIOS, HABLAMOS DE CALIDAD”

Las empresas pequeñas pueden contar con ocho posibles estrategias de segmentación, de las cuales elegir, tomando en cuenta las condiciones de mercado, sus habilidades de gestión y de los recursos que disponga.

- **Estrategias centradas en un segmento**

1. **Centrarse en el segmento más grande.** Siempre que disponga de una ventaja competitiva clara, que pueda defender su y sostener con facilidad; por ejemplo una fórmula exclusiva o una versión de un producto antiguo que no pueda ser copiada fácilmente, verdadera ventaja en costos que le permitan ofrecer en precios más bajos.
2. **Centrarse en el segmento más pequeño.** Valida siempre y cuando la pequeña empresa pueda defender con éxito las posiciones que alcance en esos segmentos, la única manera de defender es respondiendo con mayor eficacia a las necesidades, deseos y expectativas de sus integrantes.
3. **Participar en un segmento en crecimiento.** En los mercados de manera frecuente comienzan a formarse nuevos segmentos. Una pequeña empresa que logre consolidar una posición fuerte en un segmento en crecimiento tiene mucho futuro.
4. **Reestructurar el segmento por medio de la innovación.** Se puede alterar segmentos existentes en un mercado introduciendo un producto completamente nuevo o un producto que sea una variante o alternativa de los que se tenía en el mercado. Tal es el caso de la cervecería nacional, que saca con nuevos envases y ciertas variantes en el contenido.
5. **Reestructurar el mercado utilizando canales de distribución distintos.** Se da el caso de los relojes electrónicos, calculadoras que abandonaron



sus canales tradicionales para alcanzar la distribución masiva. Otras han modificado sus estructuras tradicionales vendiendo directamente al consumidor, otros han preferido utilizar las ventas por correspondencia. En la actualidad se comienza a extender por lo menos en Europa la venta por televisión, y están encargadas por empresas pequeñas, ya que son simples comercializadoras.

- **Estrategias de segmentación dirigidas a varios segmentos.**

Una empresa puede, también, elegir la opción de participar en varios segmentos del mismo mercado, Para ello puede seguir tres caminos:

1. **Distintos productos para distintos segmentos.** Siendo el objetivo adecuar un mismo producto base a las necesidades, deseos y expectativas específicas de cada uno de los segmentos que integran un gran mercado, tal es el caso de la Coca Cola, al especificar las variedades que se presentan, Coca Cola Light, Coca Cola Cero, Coca Cola normal, etc.
2. **Concentrarse en pocos segmentos.** En estas circunstancias las empresas se centran en los segmentos más grandes ignorando a las más pequeñas, siendo así que las empresas pequeñas pueden sacar ventajas en estos pocos segmentos.
3. **Único producto para distintos segmentos.** Lo que se tiene que lograr es que los integrantes de los distintos segmentos deben adaptarse al único producto, ya que ese único producto hace que se ignore las diferentes preferencias que existen en el mercado. En nuestro medio se puede aplicar la gelatina de una sola marca.

En términos generales, esta estrategia sólo tiene éxito cuando se ofrece un precio sustancialmente bajo que los competidores, lo que pueden inclinar a los



consumidores a sacrificar parte de sus exigencias y gustos individuales, a cambio de los productos a bajos precios.

#### **8.2.4. Contacto con el cliente.**

En nuestro medio hablar de contacto entre la empresa y sus clientes es nulo. Se da el caso de las empresas que venden productos de consumo masivo, como ser alimentos, productos de limpieza, de higiene personal, golosinas, porque se tiene que recurrir a los llamados intermediarios, tanto mayoristas como minoristas, para lograr que sus productos lleguen a sus consumidores finales.

En otros casos nos encontramos que existe un alto de nivel de contacto de las empresas con sus clientes, tal el caso de programas informáticos, agencias de viajes, seguros, bancos, que no necesariamente tiene que ser personal, porque pueden ser vía teléfono, folletos, correspondencia. Sin embargo la pregunta surge, tendrá valor esta clase de relaciones con los clientes?, creemos que es muy superficial muy de rutina, tenemos que propender a una relación directa, como ser cuando un cliente tiene un reclamo en un banco o la necesidad de hacer una operación fuera de lo normal, o se puede dar en una tienda de costura o una oficina de arquitectura. En estos casos los clientes miden la calidad del servicio, demostrando que son niveles que califican la satisfacción y disposición de la fidelidad a los productos o servicios de la empresa.

Cuando nos referimos a la relación de empresa con cliente, vamos más allá, es decir, buscamos un contacto entre clientes con los centros o niveles de decisión de la empresa. De lo contrario, el contacto con los vendedores, empleados de entrega, cajeros, es relacionarse con simples mensajeros que llevan y traen mensajes de los clientes a los jefes de departamento, hecho que no permite la posibilidad de atender al cliente con eficacia y cubrir las expectativas de los consumidores. Ejemplos clásicos los tenemos en los bancos, cuando la cajera tiene que hacer una consulta



con su supervisor. De la misma manera cuando una vendedora de ropa, recibe el planteamiento de una necesidad especial, recurre a su inmediato superior.

Estas deficiencias las encontramos sobre todo en las grandes empresas. Estudios realizados nos da la razón, nos muestran mencionadas deficiencias que afectan sus relaciones con sus clientes, entre ellas podemos mencionar:

- Exceso de niveles jerárquicos. Es una deficiencia que se nota en las grandes empresas. Este tipo de organizaciones a partir de la autoridad máxima, comienzan a formarse niveles de mando y autoridad descendentes hasta llegar a los niveles más bajos, donde no tienen mandos. Esta clase de organizaciones tiene como objeto:
  - El control de los empleados.
  - Establecer lineamientos claros y precisos de delegación y responsabilidad.
  - Determinar quiénes son los jefes inmediatos.
  - Establecer las vías de comunicación ascendente y descendente.

Si bien esta clase de organización tiene sus ventajas, también cuenta con sus desventajas, como el hecho de alejar los niveles superiores de mando de la organización no solo de los clientes, sino del personal que tiene contactos con los clientes. Los altos mandos de decisión siempre pierden la visión de clientes, porque están ocupados en tareas de dirección.

IBM, empresa muy conocida a nivel internacional, salió de este círculo vicioso, obligando a sus jefes de departamento a atender a un grupo reducido de clientes, sin que se rebajen de categoría, donde el objetivo fue que estén en contacto con los consumidores, para escuchar sus reclamos, problemas, exigencias y necesidades, en definitiva para que no olviden que los clientes existen.



Otras empresas optan porque el gerente de la empresa visite por lo menos dos veces al mes, junto a los vendedores de zona a principales cadenas de tiendas. De tal suerte por esta experiencia un gerente expresó: “Es la mejor forma que he encontrado para mantenerme informado sobre el mercado y lo que quieren los consumidores finales. Además, es una forma muy económica de investigar el mercado”

- Inexistencias de comunicaciones ascendentes. El problema se complica cuando notamos que en las grandes empresas no existen mecanismos formales que permitan a un empleado de bajo nivel ponerse en contacto con los altos niveles de dirección. Toda comunicación necesariamente tiene que recorrer por los respectivos canales de mando y delegación.

En las pequeñas empresas tienen la facilidad de la comunicación informal o por casualidad, por ejemplo cuando el dueño de la empresa conversa con los vendedores, cuando están en presencia de los clientes, e inclusive participa en la atención a los consumidores. Y es cuando se produce hechos de experiencia positivos para la empresa como ser:

- Conceder un descuento.
- Cambiar el producto o servicio para satisfacer mejor a un cliente.
- Hacer que los niveles de decisión comprendan de manera conjunta los problemas que tiene el consumidor.
- Cambiar la fórmula.
- Adaptar o improvisar un servicio a exigencias específicas de uno o pocos clientes

En las grandes empresas, la ausencia de esta comunicación informal, no tiene lugar, hecho que implica mayores deficiencias como:





- En varias circunstancias la comunicación no sea ágil y rápida.
  - No se puede asegurar que el mensaje, después de pasar por dos o más canales llegue al nivel correspondiente, como se emitió inicialmente.
  - Los mensajes, a veces con actitudes emocionales de los empleados no lleven la vivencia real de la situación completa.
  - Que muchas veces los mandos medios se nieguen a comunicar hacia arriba los problemas que existen con los clientes.
  - Estos mismos mandos medios no quieran participar o lo hacen a su modo modificando, para obtener beneficios o reconocimientos personales.
- Deficiencias de comunicaciones descendentes. Pudimos apreciar que en las grandes empresas las comunicaciones ascendentes son deficientes, también lo son las comunicaciones descendentes, es decir, las que se generan en los altos niveles de decisión para que lleguen a los niveles más bajos, porque las comunicaciones tiene que atravesar varias barreras existentes. Es muy factible detectar que memorándums, circulares, revistas a veces no lleguen a los empleados.

Mientras que en las pequeñas empresas este ingrediente es fácil de ejecutar, pero difícil de definir, que es lo que se conoce como mística empresarial, mística que se produce cuando el personal hace suyos, interioriza con entusiasmo y decisión, los valores y objetivos que integran la cultura de la organización, para lo cual se necesita el contacto humano, que es más factible conseguirlo en las pequeñas empresas. De esta manera también es fácil encontrar empleados dispuestos a:

- Sacrificarse, que muchas veces se acepta reducción de sus sueldos.



- A dedicar horas extraordinarias, de manera voluntaria, sin remuneración alguna.
  - Hacer todo lo necesario para satisfacer a un buen cliente.
  - De demostrar sus cualidades personales para ofrecer un buen servicio.
  - Realizar tareas que no le corresponden.
  - De apreciar el costo del tiempo de los consumidores.
- Poca flexibilidad estructural. Es el resultado del exceso de niveles jerárquicos, perjudicial burocratización, que alimenta las deficientes comunicaciones ascendentes y descendentes, que muchos autores señalan la causa porque muchas empresas grandes se mueven lentamente como los dinosaurios, otras indican que padecen de arterioesclerosis estructural.

Si una pequeña empresa desea enfrentarse con éxito a la gran empresa debe lograr altos niveles de flexibilidad en sus áreas operativas, estratégicas y estructurales. Todo depende de la actitud que asuma el dueño y de los valores que proyecte y pueda comunicar como parte de la cultura de su empresa, para lo cual el dueño deberá siempre:

- Mantener los canales de comunicación con los clientes y los empleados de todos los niveles.
- Mantener abiertos los canales de comunicación ascendente y descendente.
- Deberá simpatizar al contacto humano con los consumidores.

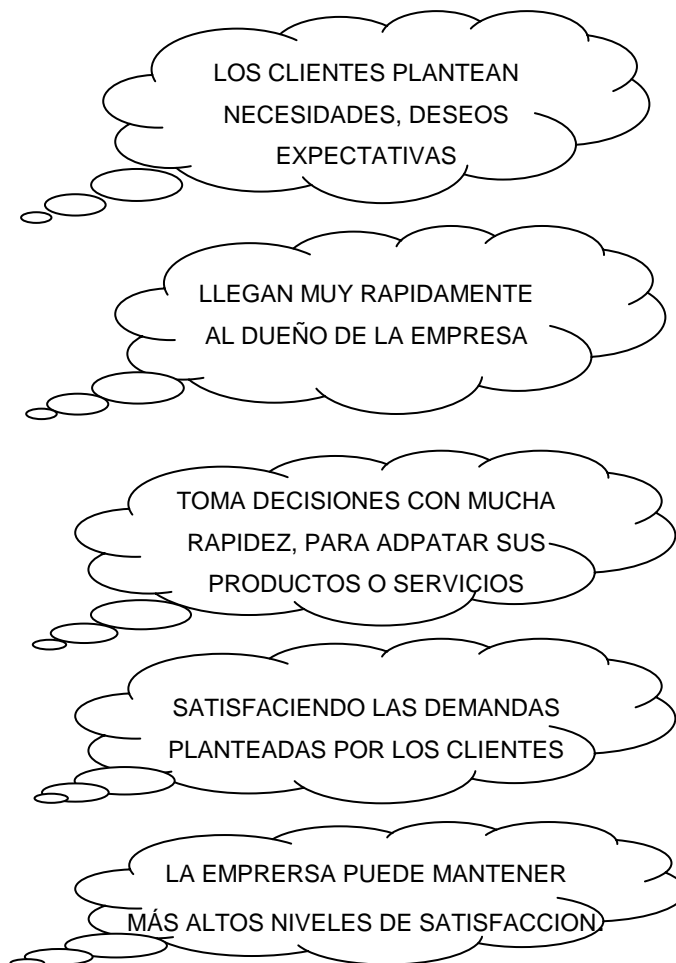
La importancia de la relación con el cliente es importante, lo recalcamos con los resultados manifestados por la empresa A. Schulman – Chemical y Monsanto, al señalar las razones de su éxito:



- Mantener una relación muy estrecha con sus clientes para ayudarles a desarrollar nuevos productos especializados.
- Acelerar el despacho de los pedidos, cuando los clientes lo necesitan los productos con urgencia.
- Preocupación por establecer relaciones a largo plazo con los consumidores.
- Estimular la forma más eficaz la lealtad a los clientes.

La pequeña empresa tiene que lograr y es más factibles para ellas lograr un contacto directo con el cliente, de lo contrario se limitará a ofrecer el producto o servicio que a ella le parece adecuado, a la espera de que la clientela se adapte a él, tal y cual lo hacen las grandes empresas, porque tiene posibilidades.

La pequeña empresa debe promover la dinámica continua con los clientes porque:





Complementamos que la dinámica de contacto con el cliente, nos permite analizar el problema de calidad. Existen dos principios a nivel internacional que dice:

- A igualdad de precios, los clientes prefieren en el producto o servicio de más calidad.
- En la mayoría de los casos, los clientes están dispuestos a pagar un poco más para adquirir un producto o servicio que consideran con más calidad.

En consecuencia no es verdad que los clientes sólo se fijan en los precios cuando adquieren productos o servicios, de lo contrario no existirían productos y servicios tan conocidos, populares deseados por todos como Coca Cola, Burger King, IBM, HITACHI, etc. Todos están convencidos que a la larga la calidad se impone.

A nivel internacional todas las empresas se esmeran a ofrecer un producto o servicio de verdadera calidad, denominado CALIDAD TOTAL, que está formada por dos dimensiones:

- **Calidad Interna.** Se considera como la capacidad que tiene un producto o servicio para realizar el trabajo o la prestación para el que ha sido diseñado, así podemos mencionar:
  - Un desodorante que realmente elimine el mal olor corporal.
  - Una tienda de alimentos que venda productos frescos.
  - Productos que respondan a las especificaciones establecidas.
  - Medicamentos que sean efectivos.
  - Detergentes que efectivamente limpien las grasas y no malogren los utensilios.
  - Un banco que no engañe a los clientes.



En la actualidad a esta dimensión se le denomina CALIDAD TECNICA, porque está relacionado íntimamente con el modo de obtener el producto o servicio, tomando en cuenta su diseño, su estructura, su organización operativa y capacidad técnica de la empresa. De esta manera nace la norma **ISO 9001** donde se define y aclara los requisitos que la organización debe cumplir de modo interno de forma que se satisfagan las necesidades de requisitos exigidos por los clientes.

- **Calidad externa.** Mencionamos la calidad interna como una dimensión de evaluar la calidad del producto o servicio, pero no se aprecia la calidad total, sin tomar en cuenta la calidad externa, que normalmente se denomina CALIDAD COMERCIAL O CALIDAD DE MERCADO. Y está relacionado con las percepciones que reciben los consumidores respecto a las experiencias que tiene los productos, servicios o empresas. En consecuencia al margen de la funcionalidad técnica los consumidores toman en cuenta otros aspectos como:
  - Imagen de la marca o de la empresa.
  - Fiabilidad o confianza que se tiene en ella.
  - Credibilidad en sus comunicaciones y afirmaciones.
  - Seguridad o ausencia de riesgos que ofrece el producto o servicio.
  - Puntualidad en la entrega del producto.
  - Tomar en cuenta el costo del tiempo de los consumidores.
  - Flexibilidad para adaptarse a las exigencias específicas de algunos o grupos de clientes.
  - Capacidad para responder a gustos específicos de grupos de consumidores.

Efectuando un análisis sobre estas dos dimensiones para medir la calidad total tanto en una gran empresa como en una pequeña empresa, llegamos a la conclusión de:



- Que la gran empresa puede llegar a tener ventajas sobre la pequeña empresa en lo que respecta a la calidad interna, ventaja que en la mayoría de las veces puede ser igualada o superadas.
- En el área de la calidad externa la pequeña empresa posee claras ventajas sobre la gran empresa, la razón fundamental, es como explicamos anteriormente, el contacto directo con los clientes es más fluido y constante.

El aspecto que mencionamos está claramente establecido en la norma **ISO 9004**, que desarrolla a la **ISO 9001**, cuando expresa que una pieza clave para la buena marcha de una empresa son sus clientes y su satisfacción que debe primar a la hora de tomar multitud de decisiones. El hecho de orientar la organización de la empresa y sus acciones hacia los clientes y sus necesidades, requiere realizar los cambios determinados para asegurar el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las demás partes interesadas, como ser propietarios de la empresa, empleados y suministradores.

#### **8.4. Tropiezos de las empresas familiares.**

La propuesta que presentamos para la consolidación y superación de las pequeñas empresas, de las cuales una mayoría son familiares, cometen errores, que son la causa principal de los problemas característicos de mencionadas empresas. Entre el origen de estas caídas, está en la confusión entre los fines de la empresa y los fines de la familia. A continuación les presentamos las que más resaltan en nuestro medio.

1. **Confusión entre capacidad personal y propiedad.** Todos estamos enterados que la capacidad es dada en potencia a todo ser humano desde su nacimiento. Precisamente su fin es perfeccionar sus capacidades: su conocimiento y su voluntad y es por medio del trabajo como la persona se perfecciona a sí misma.



Buena parte de los fundadores y propietarios de las empresas familiares, así como sus cónyuges, acostumbran a pensar que los hijos tienen capacidades suficientes para trabajar en su empresa y que con éste trabajo mejorarán sus cualidades. Sin embargo en la práctica ni lo primero siempre responde a la verdad, ni lo segundo siempre se produce.

Las relaciones de trabajo, de los componentes de la familia con su empresa, tienen distintos contenidos según la posición que cada uno de ellos ocupe, posición de dirección o de operario. Para desempeñar adecuadamente las responsabilidades propias de cualquiera de estas posiciones, la persona debe adquirir la correspondiente competencia técnica o profesional, es decir, aprender a ser dueño u operario. Es evidente que la competencia técnica o profesional, no se alcanza por ser el propietario de la empresa, al margen que esta competencia no siempre se conserva en el transcurso del tiempo, aunque se siga manteniendo la propiedad.

Poseer la capacidad para trabajar en la empresa y poseer la propiedad de la empresa, por ser dos realidades de naturaleza distinta, tienen no sólo orígenes distintos, sino diferentes formas de evolución y desarrollo. La propiedad se puede transmitir por herencia o donación, pero no ocurre lo mismo con los conocimientos y las habilidades.

2. **Confusión en las decisiones de gobierno y dirección.** Cuando la propiedad está muy concentrada, que normalmente sucede por largo tiempo en las empresas familiares y cuando una persona es fundador y propietario, ejerce de forma práctica todo el poder de la empresa, en él se concentran las decisiones y órganos de gobierno y dirección.

Esta es una situación peligrosa para la evolución de la empresa, porque es en ésta persona en la que se concentran las decisiones, al no compartir el poder de gobierno con otros miembros de la familia, corre el riesgo elevado de equivocarse en las



decisiones que cada vez tiene mayor importancia por el crecimiento y complejidad de la empresa.

Distinguir entre decisiones de gobierno y dirección, como el conseguir el ordenado funcionamiento de un eficaz órgano de gobierno, es una tarea muy compleja, pero esta complejidad no radica tanto en hacerlo como en el hecho de que para hacerlo, quien ostenta el poder ha de estar decidido a compartirlo, y en este sentido no podemos olvidar que ejercer el poder en solitario es una de las mayores tentaciones del ser humano.

**3. No acatar reglas básicas y normales que se dan en un negocio.**

Esto debido a que los dueños hacen primar su propiedad. Esta actitud da lugar a dañar a la unidad familiar, siendo las más comunes:

- No informar a los miembros de la familia las decisiones que se quieran tomar, o hacerlo de manera ambigua.
- El problema de las remuneraciones a los miembros de la familia que forman parte de la empresa. En algunos casos fijándose sueldos bastante superiores a los que se conseguiría trabajando en otra empresa y por otro lado designar sueldos a operarios familiares muy bajos con el pretexto de que es suficiente para vivir.
- Mantener en secreto los beneficios a fin de cada gestión, siendo una gran ventaja para el dueño del negocio.





## IX. CONCLUSIONES

El estudio de las pequeñas empresas y que están formados en una gran mayoría en nuestro país por empresas familiares, nos ha permitido demostrar que cuentan con una serie de ventajas, las mismas que no las saben aprovechar los dueños, o porque se basan en tradiciones familiares, o porque desconocen elementos fundamentales que les permitan lograr, consolidar, mejorar dándoles mayor consistencia a su permanencia en el mundo de los negocios.

Cuando los fines de la familia y los fines de la empresa son bien comprendidos y cuando se tiene en mente sobre los errores que se puedan cometer, pierde significación la cuestión, tantas veces se discutida a cerca de qué es primero la familia o la empresa.

La consolidación de las pequeñas empresas familiares, supone tomar en cuenta las fortalezas o puntos fuertes, cualidades que le llevarán a competir con éxito en los mercados. Desde el punto de una estrategia competitiva, las cualidades de una empresa sólo se pueden considerar fortalezas si los clientes así lo valoran y al valorarlas lo hacen tomando en cuenta las cualidades similares que pueden poseer sus competidores.

Lograr, crear y mantener una empresa familiar y una familia empresaria comprometida debe tomar los principios, que sin duda son la base, como “La empresa familiar como comunidad de personas”, “ Los miembros de la familia unidos y comprometidos con la empresa familiar”, también es importante recordar que las empresas y familias sobreviven a sus primeras generaciones, y por lo tanto precisan planificar y tomar a lo largo del tiempo una serie de medidas bien pensadas a fin de transmitir todos sus recursos éticos, humanos, habilidades técnicas, financieros y de otros tipos.



Cuando en la empresa y en la familia se ponen medios para superar los obstáculos o limitantes, se está poniendo medios para confundir las finalidades de la empresa con las finalidades de la familia y al hacerlo se está ayudando a que cada una de las dos instituciones pueda dedicarse a cumplir la suyas.

Cuando los fines de la familia y los fines de la empresa son bien comprendidos, queda fuera las ideas tantas veces planteada, si lo primero es la familia o primero es la empresa.

Estamos convencidos que en Bolivia, al contar con numerosas empresas pequeñas familiares, puedan contar con el presente trabajo como ayuda a los fundadores y sucesores y a personas con la responsabilidad de conducirlos a lograr empresas familiares multigeneracionales exitosas y que las familias propietarias sean auténticas familias empresariales unidas y comprometidas. De la misma manera pretendemos incentivar a consolidar las empresas familiares, siempre que se entienda las directrices para el buen gobierno y administración de las mismas.

Se tiene que lograr mantener la unidad en la empresa familiar, de esta manera se podrá asegurar una mayor rentabilidad y un mayor crecimiento del patrimonio, por otro lado se tendrá que fortalecer en cada uno de los miembros la continuidad que se ejerce con una elevada influencia en el comportamiento de los miembros que la componen.

Para concluir no olvidemos que las pequeñas empresas familiares, tienen una responsabilidad adicional y es que las misma tienen que orientar su actividad como servicio a la comunidad, y en este sentido de servicio se pone de manifiesto cuando la persona ejerce poder para asegurar que la empresa cumpla con sus responsabilidades sociales tanto internas como externas, creando una conciencia sobre la función social enmarcada por la delimitación de sus responsabilidades sociales, sobre todo en la situación actual en la que vivimos cuando crece la desocupación, la miseria y el hambre, por otro lado verificar el ejercicio de poder



como servicio, requiere de toda persona un elevado equilibrio motivacional, ya que sus decisiones han de tener en consideración no solo motivos intrínsecos sino extrínsecos.



## **BIBLIOGRAFIA**

GALLO MIGUEL ANGEL. “Empresa Familiar “Barcelona – España

PEREZ LOPEZ JUAN ANTONIO. “Fundamentos de la Dirección de Empresas” – Madrid 2002

SIMONE ANDRADE “Diccionario de Fianzas y Economía”

HERNANDES SAMPIERE ROBERTO “Metodología de Investigación” “da Edic. 1998  
MacGraw Hill - México

GALLO MIGUEL ANGEL “Consejos de Administración” – Barcelona – España.

J.M. RODRIGUEZ PORRAS. “El factor Humano en la Empresa”

DIAZ SANTOS. “La pequeña empresa” Madrid - España