

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR "LA CASA DEL PAN".

Lilia Valencia Cruzaty¹.

¹Universidad Estatal Península de Santa Elena. Carrera de Contabilidad y Auditoría
Campus La Libertad, vía principal Santa Elena – La Libertad – Ecuador

lilyvalenciac@hotmail.com

RESUMEN

La pequeña y mediana empresa en su gran mayoría es de propiedad de parientes y amigos quienes forjan una idea e inician una actividad empresarial en pequeña escala y en el corto plazo constituyen un pilar fundamental del sistema económico de los países y naturalmente del nuestro. Cuando no existe una clara distinción entre la empresa y la familia se dan frecuentes conflictos entre miembros familiares, y entre ellos y el resto del personal; provocando el incumplimiento de funciones, responsabilidades, horarios, retribución económica de los miembros de la empresa no acorde al trabajo realizado, etc. Otro punto es la obligación de continuar con costumbres y normas familiares particulares y poco empresariales. La empresa familiar la "Casa del Pan" ha crecido en el transcurso de los años, tanto en número de personal como en infraestructura. La contratación del personal la realiza el dueño de la empresa sin considerar las fases de selección, reclutamiento e inducción, el grado de habilidades o destrezas del aspirante para aplicar en el puesto, esto se lo hace de manera empírica, injustificada y en exceso, sin tener claro las actividades a realizar o son ocupados en diferentes tareas, ocasionando descontentos y malos entendidos en el personal.

Palabras Claves: Empresas Familiares; Administración Familiar; actividades empresarial; sistema económico; empresas de negocios.

ABSTRACT

The small and medium enterprises is mostly owned by relatives and friends who forge an idea and start a business on a small scale and in the short term constitute a cornerstone of the economic system of the countries and naturally ours. When there is no clear distinction between the company and the family frequent conflicts occur between family members and between them and the rest of the staff; causing a breach of duties, responsibilities, schedules, financial compensation for members of the company not commensurate to the work done, etc. Another point is the obligation to continue with customs and standards and little private family business. The family company "House of Bread" has grown over the years, both numbers of staff and infrastructure. Staff recruitment is done by the owner of the company without considering the phases of selection, recruitment and induction, the degree of abilities and skills of the applicant to apply for the job, this is what makes empirical, unjustified and excessive, without be clear about the activities undertaken or are engaged in different tasks, causing discontent and misunderstanding on staff.

Keywords: Family Business; Family Administration; business activities; economic system; business venture.

1. Introducción

Desde siempre se le ha otorgado a la empresa familiar un lugar especial en la economía de la gran mayoría de países debido a que estos negocios son la forma de organización más significativa de hacer actividad económica, estas empresas son el punto de referencia para el resto de empresas. (Charles W. & Gareth R., 2009).

La importancia de las empresas familiares en la economía de cualquier país, es indispensable que los directivos, tanto familiares como no familiares, conozcan las características que poseen y que las hacen muy distintas de aquellas no familiares, y una de ellas es la complejidad que genera la interacción de la familia, el capital, y la empresa

La pequeña y mediana empresa en su gran mayoría es de propiedad de parientes y amigos quienes forjan una idea e inician una actividad empresarial en pequeña escala y en el corto plazo constituyen un pilar fundamental del sistema económico de los países y naturalmente del nuestro. (Mares Chacón, 2012)

Estas empresas se caracterizan porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona, el crecimiento y la influencia que tienen se deben al crecimiento de la sociedad, individualmente un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande para la economía de los países, no solo en cifras, sino por su contribución a la economía y la generación de fuentes de trabajo.

Un gran porcentaje de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. Pero la pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan. Otro aspecto a considerar es que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse. La pequeña y mediana empresa ofrece desarrollar el campo experimental en donde se genera con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y sobre todo nuevas formas de hacer las cosas y es la opción para continuar con la expansión económica del país.

1.1. Estructura organizativa de las empresas familiares.

En las empresas familiares la estructura organizativa no evoluciona a la velocidad que crece el negocio, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los problemas y situaciones propias de su condición que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva realidad. Con relación a la propiedad y su gestión o manejo, se pueden expresar en ventajas y desventajas; entre sus ventajas está el mayor compromiso expresado por los integrantes familiares con la empresa, lo que es primordial en las etapas iniciales del negocio debido a la escasez de recursos que se experimenta y desventajas es que estas se encuentran influenciadas por una serie de fortalezas y debilidades.

1.2. Fortalezas de las empresas familiares.

- Mayor velocidad de decisión El contacto permanente entre familiares facilita la toma de decisión rápida, una visión a más largo plazo, los directivos o quienes toman decisiones en la empresa, están trabajando para el largo plazo, "el futuro de sus hijos".
- Mayor dedicación a la empresa de parte de los socios, ya que estos poseen mayor voluntad de sacrificio personal al no trabajar para otros sino para ellos mismos y su familia. Además se da una menor rotación de ejecutivos.
- Una cultura empresarial más fuerte en los miembros de la familia, relacionado al sacrificio personal en pos de mejorar la empresa en épocas de dificultad.
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores o compradores manteniendo la calidad o cantidad del producto o servicio, a fin de cuidar el apellido de la familia que está detrás de esa empresa.
- Mayor comunicación interna, la confianza entre los miembros de la empresa permite establecer lazos de comunicación mucho más sinceros.

1.3. Conflictos en empresas familiares originados por las líneas de mando.

Cuando no existe una clara distinción entre la empresa y la familia se dan frecuentes conflictos entre

miembros familiares, y entre ellos y el resto del personal; provocando el incumplimiento de funciones, responsabilidades, horarios, retribución económica de los miembros de la empresa no acorde al trabajo realizado, etc. Otro punto es la obligación de continuar con costumbres y normas familiares particulares y poco empresariales.

Las empresas familiares son la base de la economía de cualquier país. En Estados Unidos, por ejemplo el 90% de las compañías son negocios familiares. Pero a pesar de la importancia y tamaño de este sector empresarial, no muchas logran sobrevivir al paso de los años y sólo unas cuantas logran institucionalizarse.

Investigaciones en Estados Unidos indican que sólo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la muerte o retiro del fundador, mientras que sólo el 13% de los negocios se mantiene activo en la tercera generación. La principal causa del desmoronamiento de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre familia y negocio, además de la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones.

Es importante tener en cuenta aspectos como el acuerdo intrafamiliar, la sucesión, la continuidad, la estructura organizacional, la profesionalización de los miembros de la familia, la creación de consejos familiares los cuales ayudan a ponerle claridad a la relación entre familia y empresa.

Una de las demandas en este tipo de empresas es la de generar puestos de trabajo para los miembros de la familia.

1.4. Importancia que los integrantes de las empresas familiares conozcan sobre las áreas de trabajo.

Los dueños de las empresas familiares son reacios a contratar empleados altamente calificados para ocupar puestos en los mandos medios y se orientan a elegir para estos a miembros de la familia con poco o nada de experiencia o formación profesional en el área, pensando que de esta manera se preserva el patrimonio, la información y costumbres, esto conlleva en muchas ocasiones a no ejecutar correctamente el trabajo por desconocimiento y a la toma de malas decisiones misma que repercutirá en un bajo grado de eficiencia del negocio.

Los cambios a nivel organizacional son tal vez los más complicados de llevar a cabo y los menos satisfactorios una vez que se desarrollan, por las decisiones drásticas que hay que tomar en la gran mayoría de los casos.

Un ejemplo, muy claro es cuando el desempeño y las habilidades de un familiar no son del cien por ciento, como las de los empleados que laboran dentro de la empresa, dando como resultado la aparición de ciertos aspectos negativos dentro de esta por lo que se vuelve complicado llamar la atención y mucho más llegar al despido, que en el mayor de los casos nunca se lleva a cabo dicha acción.

1.5. Problemas de administración de empresas familiares.

Todas las empresas familiares de cualquier país y condición económica y actividad empresarial requieren enfrentar el proceso de traspaso de mando debido a muchos factores y uno de los principales es la edad, pérdida de capacidad laboral, enfermedad, ingreso de la nueva generación, y por último la muerte, todos estos factores ocasionan ciertos conflictos en las empresas familiares. Al darse la sucesión que las nuevas generaciones muchas veces la empresa se mantiene vigente hasta la segunda generación y tal vez alcance la tercera generación, el resto cerrará o serán vendidas y todo esto es debido a problemas familiares o por falta de competitividad del negocio y por lo general está se ve sumergida en situaciones que no pueden evitar, tales como problemas económicos, financieros, tecnológicos, recursos humanos, toma de decisiones, o simplemente que los sucesores no se interesen por el trabajo de familiar y se dediquen a nuevas actividades.

La mayoría de estas empresas manejan su estructura organizacional informalmente, especialmente en las que todavía se encuentran bajo el control de la primera generación. El líder de una empresa debe dominar el diseño de las estructuras organizacionales, sistemas de monitoreo del desempeño, mecanismos para guiar y motivar las actividades, así como también las determinaciones de sus empleados.

1.5. Sistemas administrativos de las empresas familiares.

El esquema tradicional que conceptualiza a la empresa familiar es aquel que ilustra la intersección de dos entes, dinámicos y cambiantes por naturaleza: el mundo de la familia y el mundo de la empresa. En este esquema, el círculo de la familia engloba aspectos funcionales tales como la base emocional, la conducta subconsciente, la introversión y la minimización al cambio, mientras que la empresa debe funcionar justo de la forma contraria: sobre la base laboral, la conducta consciente, el aprovechamiento del cambio del mercado. Abogando por el balance de ambos sistemas,

equilibrando las necesidades y deseos de la familia con los requerimientos y oportunidades del negocio, a través del mejoramiento del control y reglas de gobernabilidad empresarial, el apoyo al crecimiento profesional de sus miembros, cuidado del capital, manejo de los conflictos y la práctica de valores y cultura familiar en el desarrollo de planes y acciones concretas.

2. Materiales y métodos.

Para el desarrollo se utilizaron investigación objetiva, mediante un análisis exhaustivo de la empresa familiar “La Casa del Pan”, realizada en el establecimiento, en donde se evaluaron varios factores, obteniendo resultados adoptados para determinar sistema administrativo que se emplea, con ello se deduce las falencias y factores relevantes que inciden en los problemas económicos.

2.1. Procesamiento y análisis

La información obtenida se la recopiló por medio de las matrices, en donde se realizó análisis para poder comprender sobre el proceso administrativo que se realiza en la empresa familiar “La Casa del Pan”, y poder establecer un sistema de administración eficiente que favorezca el proceso interno, permitiendo así incrementar la productividad y por ende mejorar la optimización de recursos.

3. Resultados

3.1 Organización de la empresa familiar “La Casa del Pan”.

La organización actual con su dueño a cargo de todos los procesos, no le permite fijar una estrategia clara para mejorar la situación crítica de la empresa. La contratación del personal la realiza el dueño de la empresa sin considerar las fases de selección, reclutamiento e inducción, el grado de habilidades o destrezas del aspirante para aplicar en el puesto, esto se lo hace de manera empírica, injustificada y en exceso, sin tener claro las actividades a realizar o son ocupados en diferentes tareas, ocasionando descontentos y malos entendidos en el personal, quienes apenas laboran solo días o semanas, afectando la imagen de los dueños y la empresa en general por la alta rotación del personal.

El manipuleo de los productos no se ejecutan con los implementos necesarios al igual que la ropa de trabajo no es la adecuada, falta protectores de cabello, guantes

limpiones entre otros. La suma de estos factores no permite reflejar una buena imagen y mucho menos sentido de organización.

El dueño de la empresa es el encargado de manejo el dinero en el local principal y puntos de ventas, realiza las contrataciones, compras y la adquisición de bienes. No disponen de un control contable, administrativo o de producción en la empresa. En el área de pastelería se ejecutan recetas reciclando y adicionando otros productos con un valor agregado para salir nuevamente a la venta, Ejemplo: apañadura, budín de pan, negritos, etc.

3.2 Problemas económicos de la empresa familiar “La Casa del Pan”.

La situación actual de la empresa familiar es muy crítica, su producción ha disminuido considerablemente y por ende los ingresos, lo cual reflejó que la forma de manejar la empresa no está por el camino correcto. Los puntos que más inciden en este aspecto son:

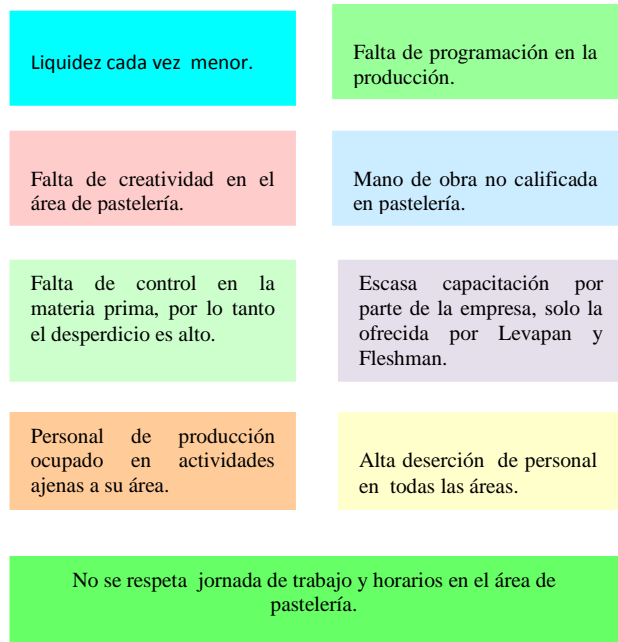


Figura N.-1 Factores que inciden en los problemas económicos

3.3 Impacto de la competencia en fidelización de los clientes.

Las exigencias del consumidor no son satisfechas eficientemente, el despacho es inadecuado, la entrega

de pedidos es impuntual y el cliente termina esperando, muchas veces han desistido de llevar su producto pedido con anterioridad con la consiguiente pérdida de imagen de la empresa.

La competencia poco a poco está ganando terreno, desde hace un par de años las panaderías colombianas, están acaparando el mercado con nuevos locales más cercanos, precios más bajos, diversidad de promociones.

Los supermercados ofrecen una gran variedad de productos de panadería y pastelería, lo que significa una alerta para el negocio en cuestión para no desaparecer del mercado.

3.4 Deficiencias en el proceso administrativo de la empresa familiar “La Casa del Pan”.

Entre los puntos críticos encontrados en la empresa está: la organización, la resistencia al cambio, la falta de profesionalización del recurso humano, los conflictos familiares, sucesión familiar, quienes dirigen la empresa son familiares de distintas edades produciendo un choque generacional, entre lo tradicional y los cambios.

La falta de un sistema de contratación del talento humano, se constituye en uno de los factores relevantes, otro factor son las prácticas administrativas de origen y que dieron buenos resultados mantenerlas en el tiempo, los cambios acelerados que sufre el entorno no permiten la pasividad de antaño.

3.5 Sucesión familiar ¿Éxito o fracaso?

No existe un acuerdo firmado por los familiares de la empresa en cuanto a la sucesión, y esto impide que se regularice la organización, la gestión económica de la empresa.

Si no existe una forma correcta de sucesión todo intento por mantenerse en el mercado será crítico, más aún si los herederos no reúnen las condiciones necesarias para gestionar la empresa.

La problemática de las empresas familiares es muy similar en todo el mundo y deriva sobre todo de la sucesión, pero también de los conflictos con la familia política y las dificultades de los fundadores para ceder el paso a las nuevas generaciones.

Una limitante de la unidad familiar se refiere a la fragmentación de las familias en nuevas familias con identidades separadas a través de las tres generaciones.

4. Diseño de un sistema administrativo para la empresa familiar “La Casa del Pan”.

Las empresas, como las personas crecen, y el crecer requiere cambios. La mayoría de las empresas familiares se manejan de acuerdo a lo que quiere el dueño y no de acuerdo a lo que necesita la empresa. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa no son las mismas luego de años de funcionamiento, el empresario debe estar preparado para afrontar estos cambios.

Los cambios que llegan a las empresas familiares provienen de distintos orígenes: apertura de mercados, intensa inversión en conocimiento, abandono de recetas ya probadas y empíricas. El desafío de todos los días para las empresas familiares es enfrentarse a grados crecientes de cambios, a cambios de generación y regeneración constantes de objetivos cada vez más ambiciosos y obtención de productividades que superen a las anteriores.

4.1. Objetivos del diseño del sistema administrativo.

Objetivo General.

Demostrar que con la implantación de un sistema de administración “La casa del pan” se convertirá en una empresa altamente competitiva.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar a la casa del pan de un sistema flexible y funcional en cuanto a su estructura administración, procesos y recursos humanos, que se pueda adaptar a los cambios del entorno.
- Establecer las atribuciones y responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que tiene la empresa, que permitan medir y evaluar el desempeño individual y grupal.
- Proporcionar políticas y normas que garantice el pleno funcionamiento de las diferentes actividades.

4.2. Análisis Foda.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos el negocio tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitivo.

Figura N.-2 Análisis Foda

		AMENAZAS	
FORTALEZA		1) Competencia de productores extranjeros	2) Competencia informal
1) Atención ininterrumpida.	Afecta levemente	Afecta levemente	Afecta considerablemente
2) Experiencia del maestro panadero	Afecta levemente	Afecta levemente	Afecta considerablemente
		DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES		1) Control de la calidad ineficiente	2) alto costo de la producción
1) Alianzas con proveedores	Afecta críticamente	Afecta críticamente	Afecta críticamente

4.3. Factores Claves de éxito.

- Proveedores calificados.
- Calidad del servicio.
- Satisfacción del empleado con el puesto.
- Mejora salarial.
- Funciones y perfiles bien identificadas.
- Puesta en práctica de las políticas.

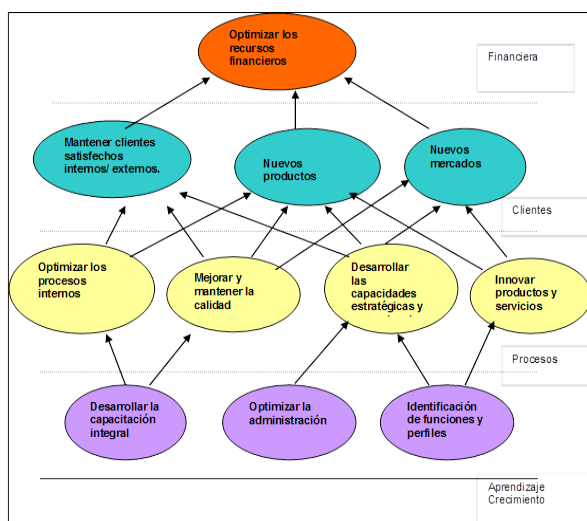


Figura N.-4 Factores claves del éxito

5. Conclusiones

- La estructura familiar del negocio y su ampliación en el tiempo sin una estructura organizacional adecuada, no permite el control de las actividades productivas ni la supervisión de los empleados, reflejados en la crisis de la empresa.
- El desconocimiento por parte de los empleados de normas, reglas y políticas de la empresa dispuestas verbalmente por el administrador, impide la observación y cumplimiento cabal de las obligaciones por parte de los empleados al no existir documentos escritos y velar por su control.
- Los múltiples puestos y asignaciones dispuestas para un mismo empleado, merced a la falta de políticas y un manual de funciones, ocasiona malos entendidos, caos y descontentos, dificultando las labores diarias en forma ordenada y eficiente.
- La falta de conocimiento de lo que significa invertir en la capacitación de talento humano, impide el crecimiento del personal y por ende el de la empresa.
- La falta de personal técnico encargado para uno de los procesos importantes en la organización como es el de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, determina una alta rotación de personal y una mala la imagen empresarial.

5. Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento al Ing. Jimmy Candell Soto, Rector de la muy ilustre Universidad Estatal Península de Santa Elena por su arduo trabajo y por gestionar el aporte de la comunidad universitaria en difusión de artículos formativos de gran interés

6. Referencias

- [1] Echeverri Cañas, L. M. (2009). Marketing Práctico. Madrid, España: Starbook.
- [2] Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (Decima primera Edición ed.). (G. Dominguez Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- [3] Lerma González, H. D. (2009). Propuesta, anteproyecto y proyecto (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

[4] Limón Peña, M. (2008). Imagen corporativa: estrategia organizacional de comunicación global. Trillas: Editorial Trillas.

[5] Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercado (Quinta Edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education.

[6] Muñoz, P. (2010). Consumidores, entretenimiento y comunicación de marketing en la era del branded entertainment. España: Wolters Kluwer.

[7] Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing. México, D.F.: McGRAW-HILL.

[8] Bateman, T. S., & Snell, S. (2001). Administración: Una ventaja Competitiva (Cuarta Edición ed.). México: Apolo S.A.

[9] Charles W., L. H., & Gareth R., J. (2009). Administración Estratégica (Octava Edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.

[10] Mares Chacón, J. (Ed.). (2012). Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.