



PYMES

Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo

A. Macríguez

Juan Carlos Leiva Bonilla
jleiva@itcr.ac.cr

Licdo. Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Diplomado. Creación de Empresas. Universidad de Valencia. MSc Economía Industrial. Universidad Nacional General Sarmiento, Argentina. Ha sido profesor universitario durante 8 años. Es coordinador del Programa de Emprendedores del ITCR. Es asesor del Centro de Incubación de Empresas.

INTRODUCCIÓN

El apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) es una

tarea ineludible en un contexto como el actual, caracterizado por la globalización y competitividad de las naciones y sus empresas.

En línea con lo anterior, uno de los principales problemas que se ha detectado en el entorno costarricense de apoyo a este sector es el tratamiento indiscriminado y masificado que se les brinda (Cámara de Industrias 2000, Castillo y Chávez 2001).

Una forma de atenuar lo anterior es considerar un modelo de ciclo de vida cuando se están diseñando formas de

apoyo a las pymes. Para lo anterior se efectuó una investigación con el fin de aportar algún elemento de análisis en dicho tema.

QUÉ DICE LA TEORÍA

El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales.

Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadores de dicho sendero evolutivo, por ejemplo: antigüedad de la empresa, el número de empleados, el tamaño en ventas de

Algunos de las variables que definen el ciclo de vida son el rol del emprendedor, el enfoque de la gestión y la existencia de sistemas, entre otros.



El ciclo de vida permite apoyar a cada tipo de pyme según la fase en que se ubique.

la empresa, el papel del emprendedor, la combinación entre flexibilidad y control, el ambiente competitivo entre otros.

Por ejemplo Larry Greiner, el pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

En este marco analítico, Greiner propone un modelo compuesto por cinco etapas en las cuales las firmas

atravesar diferentes fases, intercalando períodos de crisis y calma (evolución y revolución en los términos descritos) y en las cuales mediante ciertas habilidades o competencias la firma puede ir evolucionando.

Bajo otra óptica, Ichak Adizes propone un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen.

Asimismo define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma. Vale señalar que Adizes utiliza una constante analogía entre el desarrollo de una persona y el de una empresa, inclusive

dando nombres como noviazgo, infancia o adolescencia a algunas de las etapas por las cuales atraviesa una organización.

En este modelo el desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Con un enfoque más supeditado al volumen de ventas, Eric Flamholtz e Ivonne Randle exponen un modelo en el cual el ciclo de vida es un componente más de un modelo superior, el de “la pirámide del éxito empresarial”, la cual a su vez descansa en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente.

Dentro de este modelo de pirámide, el concepto de ciclo de vida se asocia al tamaño, dándose que una empresa puede tener siete distintos tamaños:



A. Madrigal

El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a lo largo de su existencia.

- > Nueva empresa
- > Expansión
- > Profesionalización
- > Consolidación
- > Diversificación
- > Integración
- > Declinación / revitalización

Acorde a este modelo los cuatro elementos deben estar en concordancia para que la empresa sea exitosa. Si por alguna razón no lo están la organización experimentará lo que los autores denominan “dolores de transformación organizacional”.

Es de esta forma como los modelos descritos, tal como se indicó, hacen uso de diversas variables para calificar el proceso evolutivo de una empresa, desde que es un emprendimiento impulsado por una persona o grupo de ellas hasta una empresa consolidada e incluso en algunos enfoques viviendo “la eterna juventud”.

MODELO PROPUESTO

A partir de estos modelos, más algunos revisados en menor escala como los de Clifford et al (1994); Dodge et al (1994); Joan Mount et al (1993), así como Mintzberg (1997) se generó uno propio con las siguientes características.

Se compone de siete variables, a saber:

- > Rol emprendedor.
- > Enfoque de gestión.
- > Rol de los recursos humanos.
- > Estructura.
- > Sistemas.
- > Ventas e indicadores financieros.
- > Infraestructura.

Las fases del modelo son:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento

Algunas condiciones de estas etapas son: no son lineales, es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiende al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de etapa 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a etapa 4 muy rápido.

Cómo apoyar cada tipo de empresa según su ubicación en el ciclo de vida

Como se ha mencionado, el hecho de una empresa se ubique en una fase del ciclo esbozado, debería originar un tratamiento diferente con respecto a otra empresa ubicada distinto en el ciclo. Se presentan seguidamente dichas pautas.

EMPRESAS NIVEL 1

El emprendedor

Seguirá siendo insustituible y así debe serlo en esta etapa. Aunque su función dominante es la de “productor” o “técnico”, no debe olvidar la de emprendedor ni mucho menos la de administrador.

Además requiere establecer prioridades, ir aclarando que cosas no debe hacer o puede delegar (aunque aun no pueda implementarlo porque su necesidad es generar ventas...), también entender el funcionamiento del negocio en todos sus ámbitos para cuando pueda delegar.

Enfoque de gestión

En esta fase los planes muy elaborados a largo plazo aún no tienen demasiado valor, pues la empresa está recién inmersa en el mercado, debe probar su oferta. Por tanto es época de conocer el contexto, su producto (hasta sistematizarlo), su mercado, todo es nuevo.

Estructura

El emprendedor debe conocer todas las facetas del negocio para cuando pueda delegar. En función de esto puede dedicar tiempo a sistematizar las funciones que ejecuta en cada uno de los roles de la empresa.

Sistemas

Enfocarse en lo básico, sistema de producción y sus costos así como las ventas.

Ventas y resultados

Controlar estrictamente el flujo de efectivo y proyectar muy cuidadosamente necesidades de capital de trabajo.



A. Madrigal

EMPRESAS NIVEL 2

El emprendedor

En primera instancia debe aprender a administrar el recurso humano y delegar efectivamente. Aunque suene obvio muchas veces no sucede, el emprendedor debe delegar cuestiones operativas y empezar a ocuparse prioritariamente de aspectos estratégicos.

Enfoque de gestión

Es fundamental consolidar muy bien la oferta y conocer completamente el mercado. La empresa surge asociada a una idea para satisfacer cierta necesidad, pero con el transcurrir del tiempo esa idea original puede sufrir transformaciones producto del conocimiento adquirido del mercado, por ejemplo: cosas se descubren que se puede adicionar a la oferta de la empresa, algunas nuevas necesidades se detectan, se establecen diferentes nichos, entre otros.

Rol de los recursos humanos

Es tiempo de estimular la aparición de personas claves en posiciones claves. Suceden seguramente las primeras contrataciones y ese puede ser el inicio de personas claves.

Estructura

A partir de las personas claves y en función del enfoque de la empresa generar un proceso de estructuración orientado a funciones o procesos en lugar de personas.

Sistemas

Desarrollar los restantes sistemas operativos como son los de cobros, contratación, pagos (tanto empleados y socios), promocional e información entre otros. A la vez se debe iniciar la sistematización de los procesos directivos de planeación y control.

Ventas y resultados

Iniciar el desarrollo de indicadores de rentabilidad básicos.

EMPRESAS NIVEL 3

El emprendedor

Reducir la dependencia del emprendedor. Se requiere cada vez más un enfoque hacia lo estratégico versus operativo.

Enfoque de gestión

Efectuar un proceso de profesionalización de la gestión. Ya sea apostando

a las personas que se han venido desarrollando con la empresa o inyectando sangre nueva en el sistema se debe tender a la profesionalización de la organización.

Rol de los recursos humanos

Estimular y potenciar a las personas claves en posiciones claves. Delegando cada vez más funciones, asumiendo un rol de integrador de esa red de personas.

Estructura

Generar estructura formal con descripciones y distribución de funciones aunado a responsabilidades y derechos.

Sistemas

Desarrollar los sistemas directivos de planeación, dirección y control.

Ventas y resultados

Estandarizar indicadores y contemplar la rentabilidad.

EMPRESAS NIVEL 4

Esta fase es el estado ideal, lo cual es un equilibrio complejo de mantener. Empiezan a aparecer elementos culturales de la organización que deben aprenderse a manejar a fin de garantizar la continuidad en esta fase.

EMPRESAS NIVEL 5

En esta fase se requiere remozar a la empresa lo cual parte básicamente de la reintroducción del espíritu emprendedor en la misma. Los restantes factores podrán ser reorientados pero a partir de esta variable emprendedora, la cual, al igual que el nacimiento constituye la piedra angular del nuevo renacimiento organizacional. ■

Referencias bibliográficas

Adizes Ichak. "Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto". Editorial Díaz de Santos. 1994. Madrid.

Castillo Geovanny y Chaves Luis Fernando. "Pymes: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica". Fundes Costa Rica, San José, 2001.

Clifford M, Nikakant V y Hamilton T. "Management succession and all the stages of small business development". International Small Business Journal, 9,4, 1991.

Flamholtz Eric y Randle Yvonne. "Cambiar el juego: las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer grado". Editorial Oxford University Press, México, 1998.

Greiner Larry. "Evolution and revolution as organizations grow". Harvard Business Review, Julio-Agosto, 1972.

RESUMEN:

Apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) es una forma de incrementar la competitividad y con ello el desarrollo nacional. Uno de los principales obstáculos que revierte este apoyo es la carencia de un trato individualizado para cada empresa considerando sus particularidades y grado de desarrollo.

Buscando atenuar lo anterior se diseñó un modelo bajo el cual se puedan clasificar a las empresas, según su estado evolutivo en diversas variables, y con ello "individualizar" cada organización.

El modelo se construyó en torno a siete variables:

- ✓ Rol del emprendedor.
- ✓ Enfoque de la gestión.
- ✓ Rol de los recursos humanos.
- ✓ Estructura.
- ✓ Sistemas (operativos y directivos).
- ✓ Ventas e indicadores financieros.
- ✓ Infraestructura.

Tomando en cuenta las citadas variables y su sendero evolutivo, la empresa podría ubicarse en las siguientes etapas:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento

Adicionalmente se efectuó un análisis de los temas y enfoques de gestión que debería implementar una empresa acorde a su ubicación en el ciclo de vida propuesto. La comprobación empírica y el estudio de campo se efectuaron en 55 mipymes registradas en la base de datos del Programa de Emprendedores del ITCR.

Palabras claves: Desarrollo empresarial, Creación de empresas, Etapas empresariales, Negocios nuevos, Empresas consolidadas.

SUMMARY:

The support the micro, small and medium companies (smes) is a way to increase their competitiveness and thus national development. One of the main obstacles that hinder this support is the lack of an individualized treatment for each company that considers its particularities and degree of development.

Looking to attenuate the above a model was designed under which it is possible to classify the companies, according to their evolutionary state by diverse variables, and with it "individualize" each organization.

The model was constructed around seven variables:

- ✓ Entrepreneur Roll.
- ✓ Management Approach.
- ✓ Human Resources Roll.
- ✓ Structure.
- ✓ Systems (operational and managerial).
- ✓ Financial and Sales indicators.
- ✓ Infrastructure.

Taking into account these variables and its evolutionary evolvment, a company could be located in one of the following stages:

1. The company arises and tests its offer in the market.
2. The company perceives that its offer is accepted and begins to grow.
3. The company reaches an important growth and must be professionalized.
4. The company is consolidated through professionalism and as an organization.
5. The company begins to show aging signs.

Additionally, an analysis of the subjects and management approaches that a company should have implemented according to its location in the proposed life cycle. The empirical verification and field study took place in 55 smes registered in the data base of the Entrepreneurial Program of the ITCR.

Keywords: Enterprise development, Entrepreneurial company creation, Firms stage, New businesses, Consolidated companies.