

ARTÍCULO 3

La planificación estratégica en las empresas familiares

Martínez Maldonado Tatiana Georgina^{1*}

¹ Docente Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

* **Correspondencia del autor:** tianamartinezmaldonado@gmail.com

Resumen:

Esta investigación presenta una revisión de la literatura sobre la planeación estratégica en las empresas familiares. La planeación estratégica en la empresa familiar es un proceso de análisis sistemático, reflexivo y colectivo de toma de decisiones, Con relación a las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo cual ayudará a su continuidad con el paso del tiempo, con resultados empresariales exitosos.

La planificación estratégica familiar no es nada más que la planificación estratégica que se realiza en cualquier empresa, sin embargo esta debe adicionar y trabajar con los valores familiares, objetivos familiares, visión familiar, buscando el crecimiento tanto de la familia como de la empresa.

Toda familia desea que la empresa permanezca exitosa a lo largo de las generaciones, para que esto suceda es importante realizar una planificación, ayudando de esta manera a que la empresa perdure a lo largo del tiempo y pueda existir sucesión sin interrumpir el progreso de esta. Es importante que la empresa planee qué va a hacer, cual es el rumbo que va a tomar y sus lineamientos de crecimiento. Es indispensable mencionar que el plan estratégico de la empresa debe trabajar en forma conjunta con el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen.

Palabras clave: Planificación estratégica, Empresa Familiar, Estrategia.

Abstract

This research presents a review of the literature on strategic planning in family businesses. Strategic planning in the family business is a process of systematic, reflective and collective analysis of decision-making, in relation to current activities and the direction that the business family should take in the future to adjust to the changes and demands of the environment and its family structure, which will help its continuity over time, with successful business results.

Strategic family planning is nothing more than the strategic planning that is carried out in any company, however it must add and work with family values, family objectives, family vision, seeking the growth of both the family and the company.

Every family wants the company to remain successful throughout the generations, for this to happen it is important to carry out a planning, helping in this way that the company lasts over time and can exist succession without interrupting the progress of this. It is important for the company to plan what it is going to do, what is the direction it is going to take and its growth guidelines. It is essential to mention that the strategic plan of the company must work together with the strategic plan of the family, in order that both achieve, jointly, the goals that are proposed.

Keywords: Strategic planning, Family business, strategic.

1. Introducción

En muchos países del mundo, las empresas familiares son un elemento primordial de su economía, estas tienen una importante participación e intervención en la actividad empresarial, así como en la generación de empleo. Se conocen como negocios familiares o empresas familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar.

“Muchas veces se asocia el concepto de empresa familiar con un diminuto negocio individual, incluso informal, restringido a una pareja de cónyuges, a un padre y sus hijos o a unos hermanos fundadores, lo cual es una creencia errónea, ya que la realidad es que las empresas familiares son un gran motor en la economía, apreciándose que grandes organizaciones profesionales y globales son empresas familiares”. (Moreno, 2009)

A lo largo del tiempo, las empresas familiares han tomado importancia en la economía mundial y nacional, actualmente se estudian de forma más especializada los aspectos micro y macro económicos de estas organizaciones, con el fin de mejorar las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación, la solución de conflictos (familia vs. empresa), la contabilidad y el patrimonio y poder así observar su desarrollo a través de las futuras generaciones.

En la sociedad boliviana existen empresas familiares, estas participan en la generación del Producto Interno Bruto en una gran proporción y son las principales creadoras de fuentes de trabajo como en muchos otros países. Sin embargo muchas de estas empresas, no cuentan con la información adecuada para enfrentar sus particularidades, incluso muchas veces, no detectan los problemas que se generan en ellas y por lo mismo, no pueden organizarse ni atender las causas que le impiden su crecimiento y existencia a largo plazo.

El 95% de la estructura empresarial de nuestro país está conformada por pequeñas y medianas empresas, y un 90% de acuerdo con Cainco (Cámara de industria, comercio, servicios y turismo

de Santa Cruz) son empresas familiares, un número evidentemente significativo. Este 95% de empresas está dedicada fundamentalmente a lo que son las actividades de carácter de índole comercial, es decir comprar y vender.

Las características generales que tienen las Pymes y Mypes en Bolivia es que tienen una baja aplicación de máquinas y herramientas de trabajo, existe mucho trabajo manual, tienen un limitado acceso a los mercados y al financiamiento y por último nacen de manera empírica sin ningún tipo de planificación ni conocimientos en el área.

Son negocios que se ubican en términos de la región llegan al departamento y algunas de estas empresas llegan a nivel nacional, un problema fundamental es que en la mayoría de los casos no son sujetos de financiamiento de tal manera que los capitales que manejan son relativamente pequeños.

2. Planificación estratégica

“La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. (Palacios, 2016)

Uno de los beneficios principales que trae consigo una adecuada y oportuna planeación en una empresa familiar, es la de facilitar el camino a seguir al sucesor, teniendo mayores oportunidades de continuar por un camino exitoso.

La planeación estratégica es un instrumento que favorece el desarrollo de las capacidades que se presentan dentro de la empresa, pues los modelos existentes se enfocan en el desarrollo de variables relativas a un nivel empresarial. En las empresas familiares el marco de análisis es distinto ya que existen necesidades, expectativas y relaciones, producto de la presencia de la familia. El diseño

de la planeación estratégica en la empresa familiar necesita la atención y análisis de lo que se quiere planificar, la forma de trabajo para lograrlo, así como un análisis de la zona donde se implementa la planeación y de la estructura familiar.

Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas así como también establecer un protocolo familiar. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégica y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados”.

3. Planificación estratégica familiar

La planeación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la familia, empresa y sus entornos, buscando una orientación hacia el crecimiento. En esta estrategia se incorpora la visión de la compañía, la misión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos estratégicos.

Las empresas familiares desarrollan procesos de planeación estratégica similares a otro tipo de

empresas, sin embargo, la mayoría de empresas familiares cuenta con el fundamento estratégico basado en una visión compartida de propiedad y empresa” o dicho de otra forma de relación entre familia y empresa. (Ward, 2006).

4. Etapas de planeación estratégica

A continuación se presentan y describen cuáles son las fases del planeamiento estratégico, analizando al mismo como un proceso que implica diferentes etapas que deben sucederse en la organización. Las mismas son descritas siguiendo a los autores (Robbins & Coulter, 2014)

Etapas:
Etapa 1: Identificar la misión, visión y objetivos de la organización. En esta fase, se establece cuál será el propósito de la organización, y se determina la visión y objetivos organizacionales. Cabe conceptualizar que la misión constituye la razón de ser de una organización. Define el negocio, los vectores producto-mercado que abarcará, las necesidades que se van a satisfacer, el tipo de clientes en el que se concentrará. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Por otra parte, la Visión es lo que quiere ser la empresa en el largo plazo. Es una visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.

Etapa 2: Análisis del contexto y del interior de la organización. Analizar el entorno constituye una etapa de gran relevancia dentro del proceso de administración estratégica. En este tipo de análisis, se debe estudiar los factores económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de descubrir cambios o tendencias. “Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las

oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas” (Robbins & Coulter, 2014) En cuanto al análisis interno de la organización, se debe realizar un importante relevamiento y análisis de los recursos y capacidades específicos con que cuenta. Referimos a recursos cuando se hace mención a los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que utiliza una organización para desarrollar y entregar los productos y servicios que ofrece a sus clientes; representan el “qué” posee la organización. Por otra parte, las capacidades se refiere a las habilidades y aptitudes que tiene la entidad para realizar las actividades requeridas; constituyen el “cómo” efectúa el trabajo. Una vez cumplido el análisis interno, los administradores deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. “Cualesquiera actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición, constituyen sus fortalezas. Las debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente o los recursos que requiere pero de los que carece”. (Robbins & Coulter, 2014)

La combinación de los análisis interno y externo es conocida en la literatura como análisis FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Luego de realizar este análisis FODA, los administradores deberán diseñar las estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo y las cuales minimicen o preserven a la organización de las amenazas externas o modifiquen sus debilidades más relevantes.

Etapa 3: Formulación de estrategias. En esta etapa del proceso del planeamiento estratégico, los directivos deben considerar la realidad del entorno externo, y los recursos y capacidades que existen en la organización, para diseñar y formular las estrategias con las que se posibilitará la concreción de los objetivos establecidos. Los tres tipos principales de estrategias son las corporativas, las de negocios y las funcionales. Más adelan-

te, en subsección posterior, se realizará una breve descripción de cada uno de ellas.

Etapa 4: Implementación de estrategias. En esta fase, tal como expresan (Robbins & Coulter, 2014) “una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada”.

Etapa 5: Evaluación de resultados. El último paso del proceso de planeamiento estratégico consiste en evaluar los resultados. Deberán realizarse las siguientes preguntas acerca de las estrategias formuladas e implementadas: “¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?”. (Robbins & Coulter, 2014)

5. Empresa familiar

Una empresa familiar no es una empresa más, tiene ciertas particularidades por su interdependencia entre familia y empresa; se define a la empresa familiar como la unidad económica constituida por miembros de una familia, quienes tienen el control administrativo y financiero sobre ella.

En toda empresa familiar se manifiestan 3 roles o círculos.

- ⊙ Rol 1: Se refiere al rol familiar, hace referencia a la parte emocional, a la integración familiar.(padres, hijos, tíos, primos).
- ⊙ Rol 2: Hace referencia a la propiedad, al patrimonio, rentabilidad o riqueza de la empresa.
- ⊙ Rol 3: Se refiere al rol empresarial (empleados que se desempeñan día a día en la empresa) el cual incluye la visión, la parte estratégica a largo plazo, así como las características de su mercado.

Cada uno de estos roles sigue un objetivo particular, la familia busca la armonía, la empresa la eficiencia en la gestión y los propietarios rentabilidad. El objetivo es que estos 3 puntos se relacionen armónicamente.

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible”. Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

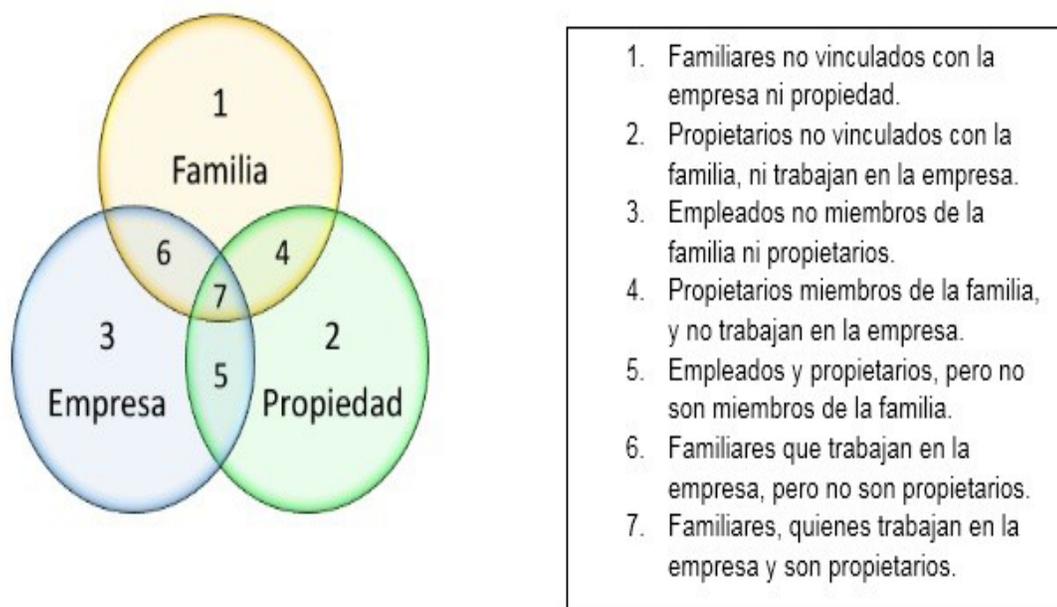


Ilustración 1 Modelo de los 3 círculos E.F

Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia”. (Goyzueña Rivera, 2013)

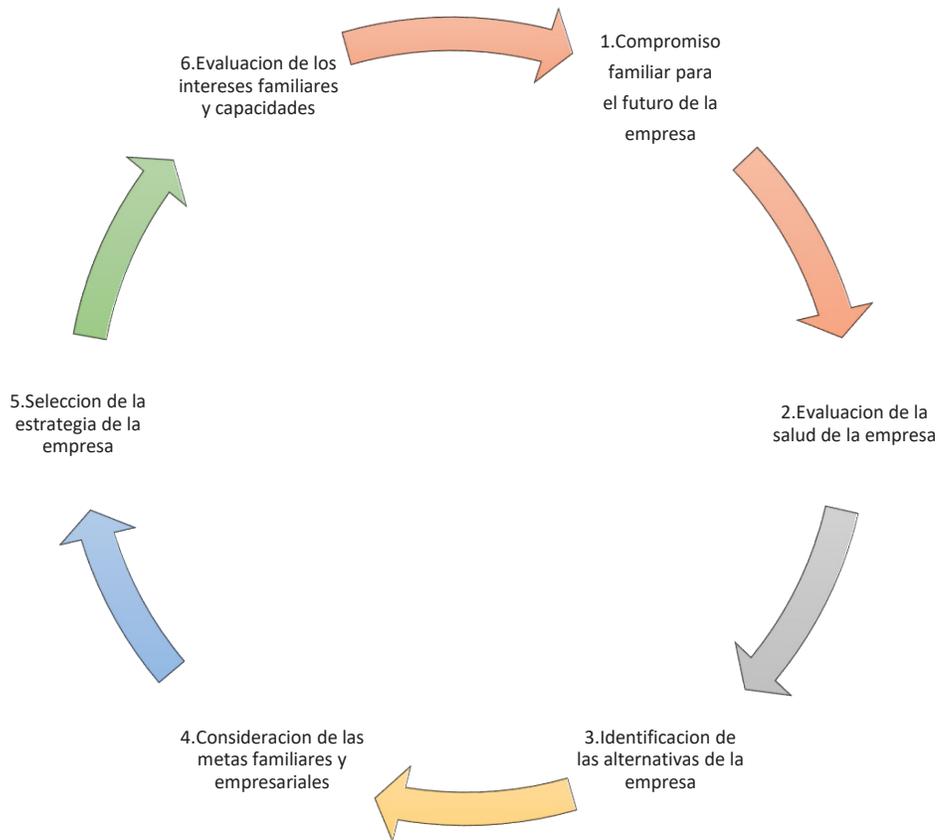


Ilustración 2 Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia

Fuente: Elaboración Propia

6. Factores de éxito en las empresas familiares

Según el Instituto de la Empresa Familiar (Poder, 2005) para alcanzar sus retos, las empresas familiares deben ser capaces de explotar adecuadamente sus factores de éxito, que pueden sintetizarse en:

- ⊙ Planificación a largo plazo
- ⊙ Agilidad y flexibilidad
- ⊙ Estabilidad
- ⊙ Responsabilidad Social
- ⊙ Alta Calidad de productos y servicios
- ⊙ Políticas de Recursos Humanos
- ⊙ Ambiente empresarial (Compromiso y Lealtad)

- ⊙ Tradición y continuidad
- ⊙ Flexibilidad
- ⊙ Innovación
- ⊙ Emprendimiento

Las condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas familiares son:

- ⊙ Planificar la sucesión
- ⊙ Atraer y retener directivos
- ⊙ Renovar a los sucesores
- ⊙ Evitar los problemas financieros

7. Ventajas de las empresas familiares

- ⊙ Compromiso.- Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- ⊙ Conocimiento.- La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- ⊙ Flexibilidad.- “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.
- ⊙ Planeación a largo plazo.- Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- ⊙ Confiabilidad y orgullo.- El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes

y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- ⊙ Cultura estable.- En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

8. Desventajas de las empresas familiares

- ⊙ Rigidez.- Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- ⊙ Desafíos comerciales.- Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.
- ⊙ Sucesión.- En cualquier organización el cambio de liderazgo produce con-

flictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

- ⊙ Conflictos emocionales.- El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

9. Tipos de empresas familiares

Para los autores (Luna Paredes & Prada Campos, 2008) Existen dos tipos de empresas familiares, la empresa donde la familia no ocupa la dirección ejecutiva, pero si controla la participación mayoritaria de las acciones de la compañía. El otro tipo de empresas familiares son las de menor tamaño, menos conocidas, que son dirigidas por familias que también son poseedoras del capital de la organización. Tal es el caso, que las empresas familiares que corresponden al segundo grupo mencionado por Luna (2008) donde la familia que dirige la organización, también es la poseedora del capital, atraviesan por distintas etapas, las cuales se describen a continuación:

1. Primera Generación o propiedad individual: esta es la fase inicial de toda empresa familiar, su fundador o fundadores se encuentran al frente de todas aquellas decisiones importantes. Los propietarios centralizan las decisiones hasta en los aspectos más operativos y rutinarios, sin dejar espacio para el pensamiento estratégico, al desarrollo de capacidades competitivas y a la formación de una visión de futuro que incluya la

planificación de la sucesión generacional.

2. Segunda Generación o sociedad de hermanos: en esta etapa se designa a uno de los hermanos como Gerente General y conforme pasa el tiempo se rotan el puesto. El o los fundadores se han retirado o fallecido. En este momento existe más de una rama familiar interesada en el desempeño y los resultados económicos de la empresa. Se dan conflictos de poder y dinero entre los sucesores. Existe una ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares. Así también hay un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio.

3. Tercera Generación o confederación de primos: por un lado se puede nombrar un gerente que no forma parte del grupo familiar y los integrantes de la familia únicamente son propietarios. O bien son los nietos de los fundadores los que se encargan de la organización.

Los puntos indicados anteriormente indican el proceso o desarrollo por el cual transitan la mayoría de las empresas formadas por familias, tomando en cuenta que casi siempre en la primera generación es cuando la empresa crece y se fortalece, cuando en las dos siguientes se da una etapa de mantenimiento y en muchas ocasiones se pierde la visión del fundador y el negocio decae.

Si bien es cierto, las gerencias de estas empresas tienen un periodo de vida, ya sea por edad, enfermedad o muerte, es por ello que los fundadores o predecesores deben tomar la decisión de delegar sus puestos y funciones a miembros de la familia y definir al futuro sucesor en la empresa familiar para garantizar la continuidad de la misma. La conducción de la empresa basada en jerarquías familiares, puede afectar a la empresa e impedir su crecimiento e incluso su mantenimiento en el tiempo.

10. Conclusiones

- ⊙ Se concluye que, una Planeación Estratégica es una herramienta sumamente útil para que las empresas familiares muestren crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, la planificación estratégica permite orientar las transformaciones empresariales, alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, trazarse líneas de acción y estrategias a seguir, entre otros.
- ⊙ Desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la familia, ayudará a lograr las expectativas familiares y la confianza entre los miembros.
- ⊙ Para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso en las empresas familiares de debe delimitar de una manera clara las funciones de cada uno de los propietarios, directivos, trabajadores (agentes internos) y otros agentes (externos) interesados en la empresa (clientes, proveedores, consumidores, administración pública, sindicatos, competidores, etc.).

11. Bibliografía

- 🔖 Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y. *PERSPECTIVAS*(31), 132.
- 🔖 Luna Paredes, P. A., & Prada Campos, S. (2008). Diagnóstico y plan de acción de una empresa familiar. Bogotá: Unian-des.
- 🔖 Moreno, D. (2009). Biblioteca Jurídica Virtual. . *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*.
- 🔖 Palacios, A. L. (2016). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Coe Ediciones.
- 🔖 Podero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*. Instituto de la empresa familiar.
- 🔖 Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ma ed.). México: Pearson.
- 🔖 Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá, Colombia.