



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES (STRATEGIC PLANNING IN FAMILY BUSINESSES)

Ana M. Acosta *
Universidad del Zulia (LUZ)
anmavarez@hotmail.com

Ana Cristina Pérez U. **
Universidad del Zulia (LUZ)
acpum@hotmail.com

Recepción: 11 /10/2009 **Revisión:** 10/02/2010 **Aceptación:** 12/03/2010

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar aspectos teóricos del proceso de planificación estratégica en las empresas familiares, con el fin determinar los elementos que integran dicho proceso y los beneficios que el mismo aporta a estas empresas. La investigación es de tipo descriptivo-documental, basada principalmente en los aportes realizados por autores como: Ward (2006), Masson (2006) y Dess y Lumpkin (2003). La revisión realizada permitió concluir, en primer lugar, que la planificación estratégica es un proceso que, en el caso de la empresa familiar, ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de la familia propietaria y, en segundo lugar, que los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas familiares se relacionan con el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

Palabras clave: Empresas familiares, Planificación estratégica, Estrategias, Procesos gerenciales.

ABSTRACT

This paper aims to analyze theoretical aspects of the strategic planning process in family businesses, to determine the elements of this process and the benefits it brings to these companies. The research is descriptive-documentary, based largely on the contributions made by authors such as Ward (2006), Masson (2006) and Dess and Lumpkin (2003). The review concluded that, first, that strategic planning is a process that in the case of family businesses to be reconsidered to include, as a decisive part of the process, the interests and needs of family owners and secondly, that the benefits that brings strategic planning for family businesses are related to the achievement of a family commitment, the definition of techniques that help preserve the business, development of an agreement between the family and address and compliance with the objective of sustainability

Key words: Family businesses, Strategic planning, Strategies, Management processes.



* Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Máster en Administración de Empresas (MBA-IESA). Docente-Investigadora del Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, LUZ. anmavarez@hotmail.com.

** Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Magíster Scientiarum en Desarrollo Social, Profesora del Departamento Ciencias Sociales y de la Educación, Escuela de Nutrición y Dietética, Facultad de Medicina, LUZ. acpum@hotmail.com.

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

La empresa familiar, como campo de estudio en la economía y especialmente en el escenario de los estudios gerenciales, es un fenómeno relativamente nuevo que se inició formalmente en 1985 en Estados Unidos con el profesor John Davis de la Universidad de Harvard.

Desde entonces, instituciones académicas y empresariales han mostrado un creciente interés por su estudio, lo que no resulta sorprendente si se toma en cuenta la gran influencia de este tipo de empresas en la actividad económica mundial.

Al respecto, el Instituto de la Empresa Familiar-IEF (2008) afirma que en España existen 2,9 millones de empresas familiares que aportan el 70% del PIB y del empleo privado; en la Unión Europea existen alrededor de 17 millones de empresas familiares que generan 100 millones de empleos, y en Estados Unidos representan el 80% del total de empresas y generan el 50% del empleo, y si bien muchas de ellas son pequeñas, otras son de las más grandes y exitosas del mundo.

En Latinoamérica se podrían esperar índices superiores a los anteriores, aunque no existen estadísticas confiables, pero algunos especialistas afirman que se podría estimar que nueve de cada diez empresas en América Latina son familiares (Belausteguioitia, 1996).

En la economía venezolana no son muchos los datos estadísticos sobre su número, pero se sabe que la mayoría de las empresas (grandes o pequeñas) tiene un porcentaje accionario importante en manos de familias.

El objetivo de este trabajo es analizar en las empresas familiares aspectos teóricos del proceso de planificación estratégica, el cual presenta el reto de integrar dos sistemas diferentes – familia y empresa.

Es un tipo de estudio documental que ha utilizado como metodología la revisión y análisis de la literatura obtenida a partir de fuentes secundarias; y se fundamenta en la teoría de organización de empresa y de la planificación estratégica.

1. La planificación estratégica y la empresa familiar

Afirma Serna (2002:17), que la planeación estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan

información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Se puede señalar que este proceso presenta en las empresas familiares problemas únicos que proceden de la interdependencia entre la familia y la empresa o, dicho de otra forma, de la relación entre la propiedad y la dirección, lo que genera una mayor complejidad en los procesos (Ussman et al, 2000).

En estas empresas el proceso de planificación estratégica presenta el reto de integrar los dos sistemas (familia-empresa), con una clara orientación hacia el crecimiento de la empresa.

Este crecimiento incluye, entre otros aspectos, definir elementos relacionados con la permanencia del negocio, la visión de lo que se quiere, el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa, así como la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos de la empresa y la familia (Masson, 2006).

Por ello, a la hora de analizarlo, se puede hacer la distinción entre los aspectos relacionados con el análisis estratégico y los relacionados con la formulación estratégica, los cuales tienen sus particularidades en las empresas familiares, donde cobran especial relevancia aspectos relacionados con la participación de los grupos de interés (stakeholders) en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, y la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias.

1.1. Análisis estratégico

La primera etapa del proceso de planificación estratégica está conformada por el análisis estratégico, en el cual se pretende, además de establecer la visión, misión, objetivos y metas que proporcionan coherencia a la actuación de la organización, establecer un diagnóstico de la situación y evolución de la empresa, que incluya el análisis externo o del entorno y el análisis interno de la misma.

Con relación a la visión, misión y objetivos estratégicos, Dess y Lumpkin (2003:12) señalan que ellos “forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” y para definirlos se presta una especial atención a los grupos de interés o stakeholders y a los posibles conflictos de objetivos que pueden entorpecer o impedir el éxito de la estrategia.

Por supuesto, el propósito estratégico de la empresa familiar está marcado en gran medida por la visión, las metas y los objetivos de la familia, ya que ella ocupa generalmente la posición de stakeholder dominante en el proceso decisorio, derivado del compromiso de sus miembros y de su condición de suministradora de recursos valiosos, por lo que es necesario conciliar los objetivos de la familia con los de la empresa.



En el caso de las empresas familiares es necesario implicar a los miembros de la familia en ese proceso de elaboración de la misma (Neubauer y Lank, 1999), de modo que sus estrategias, a pesar de que parecen singulares y poco usuales y sus orígenes, a veces carecen de sentido empresarial, estén orientados racionalmente por los elementos culturales, la visión y los valores de la familia que subyacen a la misma y al desarrollo del negocio.

Con relación al análisis externo de la organización, deben examinarse tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o ambiente de la industria en el que opera la organización; el ambiente nacional o del país; y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente (Hill y Jones, 2005), de modo de identificar oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumple su misión.

El análisis interno sirve para detectar aspectos en los cuales la empresa está en mejor situación que la competencia (fortalezas) y aspectos relativos a los recursos humanos, tecnológicos o financieros, en los cuales la posición de la empresa, en relación con la competencia, es inferior (debilidades).

La comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DOFA o FODA), tiene como objetivo central identificar las estrategias que mejor alineen los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.

1.2. Formulación estratégica

El ámbito del diseño o formulación de estrategias toma en cuenta el contenido de la estrategia, la cual se puede desarrollar a nivel de la unidad de negocio (estrategia competitiva) para definir cómo competir en un determinado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva; a nivel corporativo, para responder ¿en qué negocio competir? y ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?

Esto también puede realizarse a nivel funcional, para determinar las acciones a seguir en cada área funcional. Dess y Lumpkien (2003) señalan, adicionalmente, que se pueden establecer estrategias a nivel internacional para los negocios fuera de los límites nacionales.

Adicionalmente, hay un aspecto de la formulación de las estrategias que responde a un problema de búsqueda de ventajas competitivas mediante actuaciones que no responden a una lógica económica sino más bien de poder, lo que algunos autores han denominado "estrategias relacionales", que deben ser tomadas en cuenta.

Este tipo de estrategias consisten en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno (poderes públicos, competidores, clientes, proveedores y grupos sociales en general), más allá de las relaciones normales establecidas en un

contexto de mercado (Guerras, 2004), las cuales son muy importantes en las empresas familiares.

La consideración de las estrategias relacionales tiene una consecuencia muy importante, ya que el análisis clásico de la formulación estratégica basado en conceptos como el atractivo de la industria y la posición competitiva, debe ser ampliado con una tercera dimensión que hace referencia a la seguridad buscada mediante relaciones de privilegio con grupos externos de interés relevantes (Guerras, 2004).

2. Modelo de planificación estratégica para la empresa familiar

John Ward, destacado estudioso en el campo de empresas familiares, propuso un modelo de planificación estratégica para las empresas familiares que presente diferencias del realizado por empresas no familiares, fundamentalmente porque las preferencias y las preocupaciones familiares influyen significativamente en la evolución de la empresa y, por lo tanto, debe considerarse a la familia como una parte más de ese proceso. (Ward, 2006).

Este autor señala que para el desarrollo de una planificación estratégica en las empresas familiares, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

De tal manera que en la planificación estratégica se deben incorporar los valores esenciales de la familia (los cimientos), el pensamiento estratégico (implicaciones), el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión de la empresa, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial.

Esto, puesto que, si la estrategia no responde a las capacidades que posee la empresa, o a las que puede desarrollar en un futuro no muy lejano, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad.



En ese contexto, la planificación estratégica en la empresa familiar podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial (Masson, 2006).

Al desarrollar como método de trabajo directivo un sistema de planificación estratégica se centraría la atención del negocio mirando hacia el presente y hacia el futuro al cliente, a la competencia y al entorno, lo cual representaría una herramienta muy importante para la permanencia y el desarrollo de las empresas familiares.

CONSIDERACIONES FINALES

El proceso de planificación estratégica pretende insertar a la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea, como a aquellos retos y amenazas que también pudieran aparecer.

Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que mantenga. Pero, en el caso de las empresas familiares, este proceso debe ser replanteado para incluir en él los intereses y necesidades del fundador o de la familia propietaria.

La incidencia de la familia en el proceso de planificación se plasma en aspectos, tales como: el compromiso familiar con el futuro de la empresa, la consideración de las metas familiares como base para la planificación o la estimación de los intereses y capacidades de la familia para determinar su influencia en el desarrollo de la empresa.

Todos ellos deben ser considerados para lograr una adecuada unificación de valores y objetivos de ambos sistemas, ya que el poder de los stakeholders está basado, en muchos casos, en esos lazos de parentesco, por ser miembros de la familia que controla la empresa.

Por lo tanto, para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso en la empresa familiar necesita una clara delimitación de funciones entre propietarios, directivos, trabajadores (agentes internos) y otros agentes (externos) interesados en la empresa (clientes, proveedores, consumidores, administración pública, sindicatos, competidores, etc.).

Esto, para lograr sobrevivir en mejores condiciones, posicionarse ventajosamente frente a sus competidores y asegurar la continuidad de la empresa y, por tanto, el beneficio para la familia.

Es decir, el éxito de este proceso depende principalmente de los aspectos relacionados con los grupos humanos, los cuales tienen que ver con el comportamiento de las personas y los grupos, sus objetivos e intereses, las



relaciones de poder existentes o la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Por ello, son a veces más difíciles de gestionar y requieren habilidades más relacionadas con el liderazgo y la capacidad para gestionar cambios que con el análisis técnico y racional inmerso en el proceso de planificación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Belausteguigoitia, I. (1996). **La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica.** http://cedef.itam.mx/PDF/Dinamicadela_empresa_familiar_en_Latinoamerica.pdf. Consultado: 08-06-2009.
- Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). **Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas.** Editorial McGraw Hill. España.
- Gersick, K., Davis J., Hampton M. Y Lansberg I. (1997). **Empresas familiares. Generación a generación.** Ed. McGraw Hill. México.
- Guerras, L. (2004). **Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica.** *Universia Business Review*. Primer Trimestre: 117-128.
- Hill, C. Y Jones, CH. (2005). **Administración estratégica. Un enfoque integrado.** McGraw Hill Interamericana Editores. México.
- Instituto de empresa familiar (2008). **Folleto Corporativo.** Documento en línea. Disponible en: http://www.iefamiliar.com/pdf/Folleto_Corporativo.pdf. Consultado: 20-07-2009.
- Masson, J. (2006). **La planificación estratégica de las empresas familiares.** Universidad Autónoma de Barcelona.
- Neubauer, F. Y Lank, A. (1999). **La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure.** Deusto. España.
- Serna, H. (2002). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología.** 7ma. edición. 3R Editores. Colombia.
- Ussman, A., Jiménez, J. Y García, P. (2000). **Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: Propuesta de un modelo.** Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre empresa familiar. Valencia-España.
- Ward, J. (2006). **El éxito en los negocios de familia.** Editorial Norma. Colombia.