



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2016/2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE
ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE
EMPRESAS FAMILIARES**

**FORMULATION AND EVALUATION OF
STRATEGIES AT CORPORATE LEVEL OF
FAMILY BUSINESS**

**AUTORA
MARYORIE NICOLLE SOSA MEDINA**

**TUTORA
ADELA SÁNCHEZ SANTOS**

OCTUBRE 2017

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO
DE EMPRESAS FAMILIARES**

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	3
2	DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR. QUÉ ES Y CUÀLES SON SUS RASGOS. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	6
2.1	SUS RASGOS DISTINTIVOS. PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS.	9
2.1.1	Ventajas de una empresa familiar.....	9
2.1.2	Desventajas de una empresa familiar	10
3	LOS RETOS ACTUALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	11
3.1	MADUREZ DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA Y AUMENTO DE LA COMPETENCIA.....	11
3.2	CAPITAL LIMITADO	11
3.3	DEBILIDAD DE LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LA NUEVA GENERACIÓN	12
3.4	VALORES, OBJETIVOS Y NECESIDADES EMPRESARIALES DIFERENTES DE CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA	13
3.5	PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS	13
3.6	LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN.....	15
3.7	LA SUCESIÓN.....	16
4	LA PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR. MODELOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
4.1	MODELOS DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES	19
4.1.1	Modelo de Interdependencia de Planificación Empresarial y de la Familia.....	20
4.1.2	Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	20
4.1.3	Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares	21
4.1.4	Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP).....	22
4.1.5	Modelo del Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar	23
5	ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
5.1	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA DE LA FAMILIA	26
5.2	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA DE LA EMPRESA	27
6	LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	29
7	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	33
8	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	35
9	CONCLUSIONES.....	35
10	BIBLIOGRAFÍA.....	38

RESUMEN

Las empresas familiares son entidades que presentan una dificultad añadida al ser dirigidas debido a su propia naturaleza, ya que son entidades que deben lograr integrar tres sistemas diferentes: la empresa, la familia y la propiedad. Como veremos a lo largo del presente trabajo, la familia es un elemento clave para el éxito de estas empresas, pero a la vez, sin una adecuada planificación y gestión, puede convertirse en una fuente de conflictos que en muchos casos deriva en la desaparición de la propia empresa.

Generalmente, los inconvenientes que surgen dentro de las empresas familiares se deben a que sus directivos no logran la integración de estos sistemas por lo que a la hora de tomar decisiones que influyen en el desarrollo y continuidad de la empresa estas realidades pueden entrar en conflicto. Familia, propiedad y empresa presentan ciclos de vida diferentes, persiguen diferentes objetivos y tienen diferencias, por lo que un modelo adecuado de planificación estratégica en la empresa familiar se presenta como un potencial factor que contribuye al éxito y supervivencia de la empresa familiar.

El objetivo del presente trabajo es analizar los aspectos teóricos de los procesos de análisis, formulación, evaluación y selección estratégica de la empresa familiar; cómo todos estos procesos al ser implementados podrían representar una ayuda para la dirección de las empresas familiares y con ello obtener mejores resultados en la empresa, mayores beneficios y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En este análisis, se hizo un breve recorrido por los diferentes modelos de planeación estratégica para finalmente centrarse en el que en la actualidad es el modelo más aceptado entre los investigadores más destacados en el campo de la empresa familiar, el Método de Planificación Paralela, a pesar de la poca investigación académica que existe al respecto.

Además, se han presentado los retos que poseen actualmente las empresas familiares.

Por último, se ha podido concluir que la dirección de dichas empresas no es tarea sencilla, pero existen métodos o procesos que podrían apoyar la misma. También, se ha determinado la importancia que tienen los recursos humanos en la implementación de las diferentes estrategias, cómo este es un factor condicionante, ya sea para el éxito o el fracaso de cualquier estrategia.

Este es un estudio de forma documental, la metodología utilizada ha sido la revisión y análisis de información a partir de fuentes secundarias.

PALABRAS CLAVE: Empresas familiares, formulación estratégica, evaluación estratégica, retos, estrategias.

ABSTRACT

The family companies are entities that have an added difficulty to be directed due to their own nature, because they are entities that must manage to integrate three different systems: the company, the family and the property. As we will see throughout the present work, the family is a key element in the success of these companies, but at

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

the same time, without proper planning and management, can become a source of conflicts that in many cases leads to the disappearance of the company itself.

Generally, the drawbacks that arise within the family businesses are because their managers do not achieve the integration of these systems so that when making decisions that influence the development and continuity of the company these realities can enter into conflict. Family, property and company present different life cycles, pursue different objectives and have differences, so an adequate model of strategic planning in the family business is presented as a potential factor that contributes to the success and survival of the family business.

The objective of this paper is to analyse the theoretical aspects of the analysis processes, formulation, evaluation and strategic selection of the family business; how all of these processes by being implemented could represent an aid for the management of family businesses and thus obtain better results in the company, greater benefits and a sustainable competitive advantage over time.

In this analysis, a brief tour of the different strategic planning models was made to finally focus on which is currently the most widely accepted model among the most prominent researchers in the field of family business, the Parallel Planning Method, despite the lack of academic research that exists in this regard.

In addition, we have presented the challenges that family businesses currently have.

Finally, it has been concluded that the management of these companies is not a simple task, but there are methods or processes that could support it. Also, it has been determined the importance of human resources in the implementation of different strategies, how this is a conditioning factor, either for the success or failure of any strategy.

This is a study of documentary form, the methodology used has been the review and analysis of information from secondary sources.

KEY WORDS: family business, strategic formulation, strategic assessment, challenges and strategies.

1 INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son una parte muy importante de la población empresarial mundial, y aunque los datos difieren según las fuentes empleadas, en España, según datos del (Instituto de la Empresa Familiar & Red de Cátedras de Empresa Familiar 2016) representan el 89% del total de las empresas, aproximadamente 1,1 millones de empresas, generando un 67% del empleo privado, lo que se traduce en 6,58 millones de empleos. A nivel mundial, y según la misma fuente las empresas familiares representarían el 60% del total de las empresas, aproximadamente 17 millones de empresas familiares en el mundo. Sea como fuere, podemos decir que representan una parte muy importante para la economía de los países.

Por tanto, las empresas familiares tienen una alta participación en la generación de riqueza nacional: las empresas familiares en casi todo el mundo es la forma predominante de organización empresarial, son los mayores responsables de los milagros económicos y son las unidades económicas más antiguas. En la mayoría de los países pueden ser la columna vertebral de la economía (Barugel 2000).

Como veremos en el siguiente apartado, no existe acuerdo sobre una definición única, y operativa de empresa familiar, si bien, disponemos de consenso en base a cuáles son los criterios que nos permiten diferenciarlas del resto.

Empleando la definición oficial del término Empresa Familiar acordado en 2008 por el Grupo Europeo de Empresas Familiares y por el Board del Family Business Network, las dos Instituciones de referencia en el campo, se define la empresa familiar como:

“una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- a) la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) a las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.

Por tanto, una empresa familiar es un negocio en el cual los integrantes de una determinada familia se unen para trabajar juntos, definir y alcanzar objetivos, tomar decisiones, cumplir tareas y garantizar la continuidad y la supervivencia de la empresa de generación en generación, dentro de la unidad familiar. La familia, elemento diferenciador, es la clave para el éxito en muchos casos, pero también, y como veremos más adelante, puede ser la principal debilidad.

La integración del sistema familia con el sistema empresa es lo que hace este tema realmente interesante. La elección del tema de investigación tuvo lugar debido al interés latente entre los investigadores de la materia, en conocer cómo estos sistemas trabajan entre ellos para lograr la gestión eficiente de la empresa, y como la planificación, formulación y evaluación estratégica es clave para garantizar su supervivencia.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Este proceso, no puede hacerse al margen del análisis de los diferentes retos a los que se enfrenta la empresa familiar, entre ellos el poder hacerle frente a la competencia, la madurez del ciclo de vida de la empresa, el capital limitado, el liderazgo débil, la correcta gestión de los recursos de la empresa, los cambios en el entorno, el surgimiento de nuevas tecnologías, entre otros. Todos ellos comunes a todas las empresas, pero que debido a su idiosincrasia, afectan, en mayor medida a las empresas familiares.

En este trabajo el objetivo que se persigue es presentar los aspectos teóricos de los procesos de análisis, formulación, evaluación y selección estratégica de la empresa familiar, mismos que como veremos más adelante y según el modelo analizado en este trabajo propuesto por (Tagiuri & Davis 1996) son procesos que deben integrar los tres sistemas que diferencian a la empresa familiar: empresa, familia y propiedad.

Así mismo, debemos saber que existen varios modelos de planificación estratégica que pueden ser implementados por las empresas familiares, la elección de este plan la realizarán los directivos de la empresa de acuerdo a lo que ellos consideren que les surtirá un mejor efecto. No obstante, en el presente trabajo quisimos profundizar en el Modelo del Proceso de Planificación Paralela propuesto por (Carlock & Ward 2003), ya que es el modelo que mejor se adapta a la empresa familiar y el más empleado en la actualidad.

Y para concluir, consideramos que si bien, la empresa familiar actualmente presenta retos que debe poder afrontar, el futuro presentará nuevos retos, muchos todavía desconocidos, pero que los directivos deben ser capaces de prever.

2 DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR. QUÉ ES Y CUÁLES SON SUS RASGOS. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Para entender y analizar la empresa familiar, primero debemos definirla y entender sus principales características. En cuanto a la definición, insistir en que no existe una definición única, pero se presentan a continuación, las consideradas más esclarecedoras para el propósito del trabajo que nos ocupa.

En 1989, Handler mencionó que “definir la empresa familiar es el primer y más obvio desafío que enfrentan los investigadores que se dedican a este tema” (p.258) y según pasa el tiempo el desafío continúa. Vemos como más autores concuerdan en que, a día de hoy, no existe una definición que esté ampliamente aceptada, pero está claro que, en la literatura existente sobre este tema, se encuentran varias definiciones que son utilizadas.

Así, el Instituto de la Empresa Familiar define que la empresa familiar tiene una identidad igual a cualquier otra empresa, pero tiene como diferencia que es un grupo familiar quien influye directamente en la gestión y dirección de dicha sociedad.

Para poder tener una idea de cómo los diferentes autores definen a la empresa familiar, a continuación, presentaremos algunas de las definiciones más utilizadas y aunque no existe unanimidad en cuanto a lo que cada uno entiende por empresa familiar, si presentan elementos comunes:

“Las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influenciados por los familiares directivos o del consejo de administración” (Handler 1989).

Según (Gallo 1995) las empresas deben contener tres características fundamentales para que sean consideradas empresas familiares:

- Propiedad o control sobre la empresa por parte de la familia,
- Poder ejercido por la familia en la empresa: normalmente participando en la dirección.
- Intención de transferir la empresa a siguientes generaciones y su incorporación a la misma.

Una empresa familiar se define según el grado y forma en que una familia se encuentra comprometida e influye en una empresa (Shanker & Astrachan 1996).

Según (Chua et al. 1996), la empresa familiar es un negocio gobernado y/o gestionado de una manera sostenible y potencialmente intergeneracional, base sobre la que establecer y tal vez perseguir la visión formal o implícita del negocio que poseen los miembros de una misma familia o de un pequeño número de familiares.

Según (Uhlener 2005) “para que una empresa se considere como familiar, debe de cumplir uno de los siguientes requisitos” :

- La propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos,
- Miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial,
- Un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

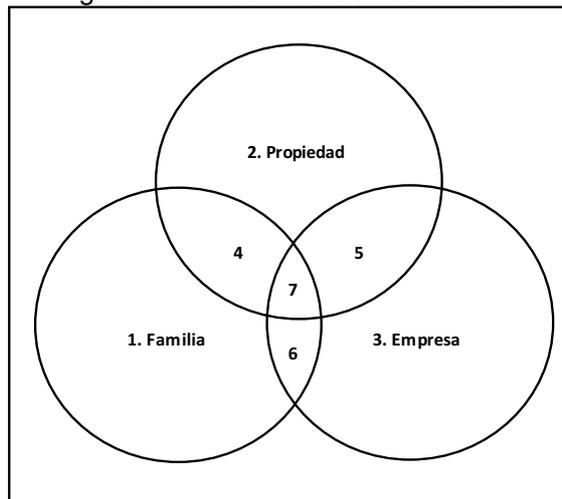
Basándonos en lo que el Instituto de la Empresa Familiar y (Goyzueta Rivera 2013) mencionan, podemos decir que a pesar de que no existe tal unanimidad entre los diferentes autores y definiciones, lo que realmente define a las empresas familiares son los siguientes tres elementos:

- Propiedad accionarial: cuando hablamos de ello nos referimos a que la mayoría de las acciones con derecho a voto forman parte de la propiedad de integrantes de la familia que estuvieron o están involucrados en el proceso de fundación que tuvo lugar en su momento.
- Control: ellos controlan la empresa ya que tiene la mayoría de votos.
- Gobierno: alguna parte de la familia participa en la gestión de la empresa familiar.

Tomando en consideración los tres elementos que se han ido mencionando en las definiciones anteriores (familia, propiedad y empresa), analizaremos el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (Fig. 1.1). El modelo presenta de forma gráfica estos tres elementos a través de círculos interdependientes pero que se pueden solapar, para explicar que cada individuo relacionado con una empresa familiar puede pertenecer a uno de los 7 sectores que se han formado de la intersección de las tres entidades. Así, se amplía el espectro de relaciones que diferentes entidades, familia o no, pueden tener con la empresa familiar:

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Figura 2.1 Modelo de los tres círculos



Fuente: elaboración propia con base en el modelo de (Tagiuri & Davis 1996)

El modelo de conjuntos empleado, explica la manera en que se relacionan los sistemas de la familia, empresa y la propiedad y que incluye el análisis de las áreas de intersección entre ellos.

Según este modelo, “el círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta. En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos” (Molina 2012).

Por lo anterior, es necesario entender las áreas de intersección dentro de este modelo. A continuación, se detalla cada una de ellas:

1. Son personas que son miembros de la familia, pero ni trabajan en la empresa ni son propietarios.
2. Estas son personas propietarias de la empresa que no laboran en la misma ni son miembros de la familia.
3. Son personas que trabajan en la empresa, pero no son propietarios ni miembros de la familia.
4. Miembros de la familia que son propietarios de la empresa, pero no laboran en ella.
5. No son miembros de la familia, pero si son propietarios y laboran en la empresa.
6. Miembros de la familia que laboran en la empresa, pero no participan en la propiedad de la empresa.
7. Este grupo cumple las tres condiciones, son miembros de la familia que participan en la propiedad de la empresa y que laboran en ella.

Por lo tanto, y aunque existen matices que diferencian las definiciones del concepto, todas coinciden en lo básico, y es que la empresa familiar es una empresa dirigida, gestionada o controlada por personas de una misma familia con diferente grado de implicación en la misma, siendo el componente afectivo el que la refuerza y puede convertirse en su ventaja competitiva, pero también su principal fuente de conflicto.

2.1 SUS RASGOS DISTINTIVOS. PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Las empresas familiares presentan rasgos que las diferencian del resto de las empresas. Se recoge a continuación, la aportación que hemos considerado más completa. Estos rasgos, en algunas ocasiones constituyen sus principales fuentes de ventaja competitiva, pero en otras, pueden ser la causa de su fracaso.

Según (Venue et al. 2016) la empresa familiar posee características que la hacen única, y que influyen en la estrategia que ésta utiliza las cuales son:

- Orientación interna: esto representa una ventaja en comparación a las empresas no familiares al preocuparse en primer lugar por lo que ocurre en el interior de la misma y el bienestar de todos sus integrantes.
- Compromiso a largo plazo: debido a que las empresas familiares poseen un valor no solo monetario sino sentimental para sus dueños, estos desarrollan su mayor esfuerzo y su mayor compromiso cuando se trata de echar a andar la empresa y mantenerla para las futuras generaciones.
- Costes más bajos: debido a que en la empresa familiar se emplean más procesos de forma empírica y no tanto especializados.
- Generaciones de liderazgo: los propietarios de la empresa están vinculados de una u otra forma a la gestión y dirección de la misma. Como tendremos ocasión de ver, en algunos casos con mejor fortuna que en otros.
- Importancia de la armonía familiar: las buenas relaciones entre los miembros familiares es un asunto clave en el desarrollo de la estrategia.
- Cuidado y lealtad al empleado: se trata al empleado como parte de la familia misma, con el tiempo llega a ser considerado como un miembro más de la familia.
- Crecimiento más lento: debido a que las empresas familiares por su naturaleza misma son empresas más conservadoras en cuanto a planes de inversión, el crecimiento de estas es un asunto que se aborda con mayor pasividad y más cautela que en las empresas no familiares, de esto hablaremos en el apartado de retos actuales de las empresas familiares.
- Menos participación en mercados internacionales: debido a la aversión al riesgo esta es una práctica muy común dentro de las empresas familiares, al igual que el punto anterior, este lo abordaremos en el apartado de los retos actuales de las empresas familiares.

Derivado de sus propias características, las empresas familiares presentan ventajas e inconvenientes derivados de su forma; es por ello, que se considera necesario mencionar las mismas para poder tener una idea de lo bueno y lo malo que representa tener, dirigir, trabajar y/o formar parte de la empresa familiar (Barugel 2000).

2.1.1 Ventajas de una empresa familiar

- Una visión a largo plazo sin presiones por los resultados que se deberían de dar a corto plazo.
- Toma de decisiones más expedita: esto se da debido a que las personas que dirigen la empresa conocen y son conscientes de lo que representa el no tomar las decisiones a tiempo, esto podría representar pérdidas para la empresa.
- Cultura empresarial claramente definida: los creadores de la empresa se encargan de que los demás miembros de la empresa conozcan y desarrollen esta cultura, la cual está fuertemente relacionada con la cultura de su fundador.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

- Mayor entrega y compromiso con la empresa ya que la gran mayoría de sus empleados son parte de la familia.
- Menor rotación de altos mandos, por lo que las estrategias son aplicadas dentro de períodos más largos de tiempo.
- Mejor comunicación tanto con los clientes como con los proveedores, derivado de esto resulta que se le dé más importancia a la imagen y la calidad ofrecida en los productos o servicios y se logra vincular más a los clientes. La relación con estos dos grupos de stakeholders es vital.
- Conocimiento o "Know how" de la empresa debido a la fuerte vinculación de la familia con la misma.

2.1.2 Desventajas de una empresa familiar

- Superposición de los roles empresariales y familiares.
- Planificación escasa o nula de la sucesión: es por ello que llegado el momento de la sucesión este representa un serio problema para la empresa.
- "Nepotismo": algunos altos cargos son ocupados por miembros de la familia aun sin contar con los méritos necesarios, por el simple hecho de ser de la familia.
- Alto nivel de desconfianza y control por parte del o los fundadores por temor: se da mucho el temor de que algún empleado llegue a conocer a cabalidad el funcionamiento y desarrollo de la empresa y decida independizarse y con ello se vuelva competencia directa para dicha empresa.
- Aversión al cambio: se vuelve cada vez más difícil que los directivos de las empresas familiares decidan dejar su zona de comodidad y desarrollar nuevas ideas y emprender cambios.
- Conflictos emocionales de los miembros de la familia que afectan el desarrollo de la empresa: muchas veces los miembros de la familia no logran separar los asuntos familiares con los asuntos laborales por lo que se vuelve un problema.
- Perpetuación de los directivos en el poder, en muchos casos, miembros de la familia que consideran el trabajo en la misma como un derecho de nacimiento.
- Problemas organizativos: en algunas empresas familiares se considera poco necesario contar con un plan estratégico debidamente establecido.
- Escasa planificación y como una consecuencia de ello surge el estancamiento estratégico.

Para la realización de una adecuada formulación y evaluación estratégica es necesario tener en cuenta las características y las ventajas y desventajas que poseen las empresas familiares. La toma de decisiones que se debe realizar en la empresa familiar es distinta a la de una empresa no familiar ya que la empresa familiar posee características propias que deben ser evaluadas y tratadas de manera distinta.

Como se verá a lo largo del trabajo, los problemas de la empresa familiar derivan de la mezcla de empresa y familia, tal y como afirma (Ward 1987), "la propia naturaleza de empresa parece ser contradictoria con la naturaleza de la familia. Las familias tienden a ser emocionales, los negocios son objetivos; las familias protegen a sus miembros, las empresas mucho menos; las familias aceptan incondicionalmente a uno, los negocios según la aportación de cada uno". Con ello, se puede concluir que las causas del gran porcentaje de empresas familiares sin éxito se deben a tres razones: la propia naturaleza de la empresa familiar, las prácticas erróneas de dirección y planificación dentro de la empresa y la aversión a realizar cambios que vayan en consonancia con las tendencias del mercado, un mercado cada vez más global y más dinámico.

En este punto es donde se ve materializado lo difícil que es dirigir una empresa familiar y que la misma tenga tal éxito que pueda sobrevivir a las diferentes generaciones. Según estudios se dice que menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, es decir, la mitad que en otro tipo de empresas (Goyzueta Rivera 2013). Así mismo, según cifras proporcionadas por el (Instituto de la Empresa Familiar & Red de Cátedras de Empresa Familiar 2016) se dice que solo el 7,4% de las empresas pasan a la tercera generación y solo el 2,6% pasan a la cuarta generación o más.

3 LOS RETOS ACTUALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para las empresas familiares existen un sin número de retos que deben ser afrontados por sus directivos para lograr el mejor desempeño de la organización. Como señala Ward (1994) muchos de ellos están relacionados con temas corporativos que deberán ser tenidos en cuenta en el análisis y formulación e implantación de las estrategias corporativas. Por ese motivo, hemos considerado necesario explicar los mismos para una mejor comprensión del proceso de planificación estratégica, que se abordará a continuación.

3.1 MADUREZ DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA Y AUMENTO DE LA COMPETENCIA

Todas las empresas deben hacer frente al ciclo de vida empresarial, pero las empresas familiares presentan algunas diferencias que agravan este proceso. Las empresas familiares poseen un gran orgullo por su cultura, sus tradiciones sólidas y la lealtad que poseen para con sus empleados (Dyer 1988). Estas características, fuente de ventaja competitiva, con el tiempo, pueden llegar a producir cierta resistencia al cambio por parte de directivos o empleados que caen en la autocomplacencia. Es habitual en las empresas familiares, encontrarse casos de empleados que permanecen en la empresa solo por su antigüedad, aunque su contribución a la misma sea, cuando menos mejorable.

Además, en la mayoría de los casos, los directivos o dueños de empresas familiares, no cuentan con más experiencia profesional que la obtenida en la propia empresa. Por ello, les resulta complicado realizar cambios cuando la empresa llega al punto de madurez. Suele resultar más fácil seguir trabajando de la misma forma y dentro del mismo entorno conocido que salir de la zona de confort y realizar los cambios necesarios. La mayoría prefiere ir alimentando a la empresa en lugar de cambiar el enfoque hacia nuevas posibilidades de crecimiento, porque esa empresa es su creación, su identidad y su comodidad (Landsberg 1988).

A medida que entra en la etapa de madurez, toda posibilidad de entrar en nuevos mercados o de realizar algunas modificaciones en la empresa que representen crecimiento para la misma se va volviendo nula, lo que al final se va traduciendo en un ciclo descendente y deriva en su propia desaparición. Derivado de ese ciclo descendente, surge también el problema de hacer frente a la creciente competencia.

3.2 CAPITAL LIMITADO

Todas las empresas deben responder a las demandas crecientes de sus accionistas. Pero, según (Ward 1994) el problema en las empresas familiares está en la necesidad de aportar capital para pagar los impuestos de sucesión de los propietarios.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Así mismo, la situación se complica más cuando alguno de los accionistas plantea su deseo de retirarse de la empresa siendo necesario proporcionarle la parte del capital al que tiene derecho y no siempre las empresas se encuentran en disposición de hacerlo. Sin embargo, dado que esto es un derecho adquirido de los accionistas, los directivos/propietarios restantes buscan la manera de poder hacer efectivo el pago de dividendos. No olvidemos, que una de las principales características de estas empresas es el deseo de mantenerlas dentro de la esfera de la familia.

Es en situaciones de este tipo, en donde surgen los mayores problemas. El hecho de no contar con un fondo de dinero destinado a estas situaciones, se puede volver una amenaza para la empresa. En cualquier caso, se deberá afrontar el pago de los dividendos al accionista que desea retirarse, pero ¿cómo obtener ese dinero? En la mayoría de los casos, empleando dinero necesario para afrontar otros cometidos, como el propio crecimiento de la empresa.

Por este motivo, según (Ward 1994) es recomendable para la empresa familiar contar con un fondo que pueda ser destinado a eventualidades de este tipo ya que de lo contrario, la empresa se verá en serias dificultades que podrán amenazar su estabilidad y el normal funcionamiento.

3.3 DEBILIDAD DE LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LA NUEVA GENERACIÓN

Entre un tercio y la mitad de las empresas familiares carecen de personas sucesoras de siguiente generación (Anderson & Co. 1995). Y, según (Ward 1994), las empresas que tienen estas personas sucesoras se enfrentan a situaciones difíciles ya que dicho sucesor suele presentar inseguridades al sentir que debe superar y sobrepasar las expectativas que hay sobre él, y sobre todo lo que el anterior líder realizó en la empresa.

El estilo de toma de decisiones de este líder se verá sesgado e influenciado por sus inseguridades y miedos. El resultado, es que no termina cumpliendo la labor para la cual se encuentra en el puesto, ya que es muy fácilmente influenciable y le cuesta tener criterio propio sobre cómo hacer las cosas, limitándose a continuar con el estilo de liderazgo y gestión de su antecesor. Por eso, independientemente de los lazos familiares, estas empresas, deben afrontar como veremos a continuación el reto de la profesionalización de la gestión, tratando de buscar al mejor gestor que garantice el correcto funcionamiento y manteniendo la competitividad de la empresa en el largo plazo.

Además, en ocasiones, el problema es que o bien, no existen herederos interesados en tomar la responsabilidad y asumir la empresa, o que estando en disposición de hacerlo no cuentan con las mejores capacidades y habilidades o conocimientos para hacerlo. Uno de los mayores fracasos en las empresas familiares se da cuando, un miembro de la familia que no se encuentra capacitado para dirigirla manifiesta su deseo de asumir la gestión de la misma. Ante esta situación, juegan un papel clave los demás miembros de la familia, que aun siendo conscientes de ello y estando en disposición de impedirlo, acceden a que sea dirigida por esta persona simplemente por la existencia del vínculo familiar dejando de lado los intereses económicos y empresariales.

La implantación de adecuados procesos de capacitación profesional de los potenciales herederos y procesos de reclutamiento y selección objetivos en base a conocimientos

y capacidades para el desempeño del puesto, son la clave en muchos procesos de sucesión y transición familiar.

3.4 VALORES, OBJETIVOS Y NECESIDADES EMPRESARIALES DIFERENTES DE CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA

Cuando en una organización sus miembros no persiguen los mismos objetivos, el crecimiento y estabilidad de la empresa se ven amenazados.

La potencialidad de las empresas familiares está en el hecho de que, en gran parte, las personas involucradas en la misma pertenecen a la misma familia, se presupone que comparten unos mismos valores, que han sido educados bajo la marca de una misma cultura, y además, están unidos por lazos familiares. Sin embargo, cuando vamos pasando a empresas de hermanos o de primos, estas relaciones familiares se van alejando y en casi perdiendo, estas personas pertenecen a diferentes ramas de una misma familia, en las que aparecerán valores diferentes, edades diferentes, y en las que probablemente hayan entrado personas ajenas a la familia, ya sea por su participación en la empresa, ya sea por nuevas relaciones familiares como es la entrada de los familiares políticos a la gestión de la misma.

La pertenencia a la empresa familiar no solo aporta la obtención de unos dividendos, sino que va acompañada de una sensación de pertenencia a un proyecto común que las distingue, al orgullo de formar parte de una empresa que funciona, y que por lo tanto tiene un significado emocional importante que no se produce en los accionistas de otras empresas. Mantener estos valores y sentimientos es un gran reto para las empresas familiares, ya que en muchos casos es clave para su supervivencia.

La entrada de los familiares políticos en la gestión de la empresa, aunque puede ser una fuente de objetividad y de nuevos aires a las empresas, también puede ser una fuente importante de conflicto si los valores empresariales y familiares que la llevaron al éxito, no están lo suficientemente arraigados y la empresa no es capaz de adoctrinar a estos nuevos miembros en los valores corporativos.

Otro valor que es considerado como muy importante para la empresa familiar es poseer un pensamiento y visión a largo plazo, ya que como hemos visto las empresas familiares usualmente son empresas que van de generación en generación y el poseer un pensamiento de ese estilo ayuda a que la consecución de los objetivos pueda tener mayor éxito.

Y en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa es también otro valor que caracteriza a algunas empresas familiares. En cuanto a este tema existen varias opiniones al respecto, según (Cabrera Suárez, María Katuska; Déniz Déniz, María de la Cruz; Santana Martín 2005) algunas de las empresas realicen esta labor mayormente porque esto les proporciona imagen y legitimidad social y otras empresas porque realmente se encuentran comprometidas socialmente. Independientemente de la razón por la cual se practique, no se puede negar que el practicarla generalmente representa una ventaja competitiva sobre las empresas que no la practican.

3.5 PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS

En muchas empresas familiares, el trabajo de los herederos del creador se convierte en un derecho adquirido por el mero hecho del nacimiento en el seno de la familia, sin tener en cuenta aspectos como la capacidad para trabajar en la empresa, la posesión

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

de una adecuada formación, o la competencia entre los miembros basado en la meritocracia.

Es muy común que algunas personas que son miembros de la familia deseen formar parte de la empresa sin contar con las capacidades necesarias para ello, basándose únicamente en la relación que hay entre ellos, la familia y la empresa. Estos consideran que debido al poder que ellos poseen por ser parte de la familia les garantiza que tarde o temprano deberán obtener un lugar dentro de la empresa (Jaramillo Salgado 2002).

La empresa familiar tiene el reto de que los miembros de la familia posean la mejor educación y formación posible y cuenten con un desarrollo profesional adecuado, es decir, que los puestos de trabajo sean liderados por personas aptas en cuanto a capacidades y aptitudes y que para la elección de la persona no esté determinado por la existencia de lazos familiares. Se debe tener claro que si lo que se busca es el éxito de la empresa, el proceso de selección de una persona para que ocupe un puesto de trabajo, deberá tener un carácter imparcial, no estar sesgado por vínculos familiares, y la existencia de un criterio muy profesional para realizar dicha selección.

El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más "empresarial" que "familiar", dejando de lado el funcionamiento intuitivo para ir a un funcionamiento analítico, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.

Para el profesor Alberto Gimeno, "profesionalizar una empresa significa hacer la transición desde una organización que toma decisiones intuitivas a otra que toma decisiones de manera analítica", (Gimeno s.f.). El aplicar esta profesionalización en la empresa pasa por seleccionar a los mejores, sean o no de la familia empresaria.

Y la necesidad de esta profesionalización según (Universidad del País Vasco s.f.) surge de varios factores:

- De un entorno que cada vez se vuelve más competitivo.
- Del propio crecimiento de la empresa, que hace necesario implementar métodos de dirección que no sean empíricos sino métodos profesionales de dirección.
- De los potenciales conflictos que se derivarán del ingreso de un mayor número de miembros familiares.
- Y de la propia incapacidad de algunos miembros familiares para poder gestionar y dirigir la empresa.

Por lo anterior, se vuelve necesaria la profesionalización en las empresas familiares, esto debe ser un factor al cual se le debe prestar especial atención en los nuevos tiempos para aplicar los cambios necesarios que exige el entorno de hoy en día, según información proporcionada por el Instituto de la Empresa Familiar.

La incorporación de directivos no familiares a la empresa familiar es ciertamente un reto, ya que incorporar personal directivo externo requiere también preparación para los miembros de la familia. Estos deben saber que la ejecución de algunas cosas cambiará, y que no se seguirán haciendo de la misma manera que hasta ahora. Los almuerzos en familia ya no serán el sitio en donde se acordarán los pasos a seguir dentro de la empresa. Los directivos externos que no se encuentran en esos

almuerzos deberán conocer cuáles son los planes y con ello poder opinar sobre su punto de vista. Vemos como en asuntos que parecen sencillos como estos, implicaría cambiar el modelo que se ha utilizado hasta ahora.

Para que la incorporación de directivos no familiares sea exitosa, es necesario que ambas partes entiendan bien sus roles dentro de la empresa, y que ninguna de las partes entorpezca el desarrollo de las tareas de la otra parte; es necesario que el directivo familiar sea consciente que el incluir a un directivo no familiar requerirá que se le dé el espacio y la libertad suficiente para que éste plantee sus ideas y las eche a andar sin tener prejuicios sobre el desenlace de esa idea. También es necesario, que el directivo familiar, entienda que como consecuencia de esa nueva contratación, surgirán nuevas formas de hacer las cosas, formas que anteriormente no eran utilizadas por la empresa; que los miembros familiares puedan estar abiertos a nuevas opiniones, nuevas ideas y que se preparen para, en algunas ocasiones, ceder cuotas de poder que hasta ahora habían sido reservadas para la familia ya que muchas veces, cuando los directivos se encuentran en la situación en donde deben ceder el poder, creen que con ceder el mismo estarían perdiendo el respeto, la autoridad que han ganado a lo largo de su carrera profesional en la empresa, idea que es realmente errónea, (Tarrats Pons, 2010).

Pero es necesario también, reconocer que si bien, el incorporar directivos externos tiene muchísimas ventajas también representa algunos riesgos. Para mencionar algunos riesgos están los siguientes, (Cátedra de la Empresa Familiar del IESE, s.f.)

- Carencia de valores comunes, es decir que el directivo externo no comparta ni practique los mismos valores de la familia propietaria de la empresa. Por este motivo, es muy importante contar con un sistema de adoctrinamiento en los valores familiares.
- La complicación que existe en poder transmitir los valores fundacionales de la empresa, por lo que derivado de esto se vuelve difícil mantener los valores iniciales en la empresa.
- Falta de una visión compartida entre el nuevo directivo y la empresa. De nuevo, importante la implicación de los externos en el diseño de esa visión común es requisito indispensable.

3.6 LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN

Según el Instituto de la Empresa Familiar ambos constituyen grandes retos, siendo la asignatura pendiente de muchas empresas familiares. Las empresas familiares tienden a ser bastante conservadores con estos asuntos, por lo que se vuelve complicado cambiar la forma de hacer las cosas, implementar métodos innovadores para ello ya que están tan acostumbrados a hacerlas de determinada manera que creen que solo de esa forma se darán los resultados.

Así mismo, se encuentran tan acostumbrados al mercado en el que se desenvuelven, que no quieren salir de su zona de comodidad, les da miedo arriesgarse (Venue et al. 2016). Muchas veces para que las empresas familiares puedan seguir creciendo se requiere que estas salgan de sus mercados nativos e incursionen fuera de ellos, hoy en día este reto se está volviendo una necesidad para la sobrevivencia de las empresas en los mercados cada vez más competitivos.

Sin embargo, a pesar de que la internacionalización hoy en día se está volviendo una necesidad la mayoría de las empresas son reacias a llevar a cabo dicho proceso,

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

según (Acedo et al. 2008) los motivos por los cuales sigue existiendo reticencia ante la implantación del proceso de internacionalización son los siguientes:

- Debido a que al llevar a cabo la internacionalización se pierde, en cierta manera, el control de la empresa ya que es necesario implantar una estructura de trabajo de mayor tamaño para poder tener operaciones en el extranjero y también porque esto supone que la empresa familiar pierda algunas de las ventajas competitivas con las que cuenta en el mercado local, tales como el conocimiento del mercado, el trato hacia los clientes, formas de hacer las cosas, experiencia que ésta posee en el campo, prestigio que posee en el mercado en el cual ya es una empresa reconocida, entre otras.
- También, otro motivo es el tema del capital necesario para invertir. Las empresas familiares debido a su naturaleza en la mayoría de los casos no poseen recursos suficientes para llevar a cabo el proceso por lo que deben acudir a la financiación externa, opción que resulta ser complicada.
- Y otro motivo, es también que antes de la implantación del proceso la empresa no tiene ningún tipo de certeza de que al invertir capital en el proceso éste dará resultados positivos o si lo mejor es no implantar el proceso por los resultados que se obtendrán.

Evidentemente, lo mencionado anteriormente vuelve aún más difícil el proceso de internacionalización, y es totalmente extensible a las políticas de innovación para la empresa familiar. Sin embargo, si esto se logra superar la empresa contará con una ventaja competitiva sobre su competencia lo cual podría traducirse en mejores resultados y mayores beneficios a pesar de que al inicio del proceso no fue nada fácil.

3.7 LA SUCESIÓN

También representa un reto importante para la empresa familiar el proceso de sucesión, por el que, inevitablemente ésta debe pasar ya que, generalmente, éste es un proceso que muy pocas empresas familiares se toman el tiempo de planificar y preparar el entorno y el ambiente para el momento en el que suceda.

Antes de que llegue el momento de la sucesión es necesario que dentro de la empresa ya se hayan evaluado los diferentes perfiles de los posibles sucesores y con ello tener una idea de quien sería la persona idónea para cubrir el puesto que quedará vacante. Durante la evaluación de los perfiles, es necesario tener en cuenta las habilidades y capacidades con que cuenta cada persona e incluso, de ser posible, estaría bien poder apoyarse en profesionales externos para que sean ellos quienes proporcionen una opinión profesional sobre quién sería la persona que mejor encajaría en el puesto.

En dicho proceso es necesario que el predecesor se involucre totalmente, que pueda realizar una especie de *coaching* enfocado a transmitir la forma de *management* que requiere el puesto; es decir, proporcionarle pautas o ideas al sucesor de cómo deben hacerse las cosas para que de esta forma la persona que tomará el cargo tenga los conocimientos, las herramientas y conozca la cultura de la empresa.

Es necesario también, que durante el proceso de sucesión todos los departamentos de la empresa puedan estar comprometidos e implicados en el proceso y puedan poner todo su esfuerzo, ya que ésta es una etapa que muchas veces se torna complicada para todo el personal debido a que la misma representa cambios estructurales dentro y fuera de la empresa. Dentro de los cambios estructurales, se encuentra el hecho de que, generalmente, durante la sucesión se cambia la forma y

estilo de hacer las cosas y debido a la naturaleza del ser humano esto genera incertidumbre y temor ya que los resultados finales de esas acciones no han sido probadas ni demostradas.

Pero es cuando se dan los cambios generacionales en donde esto se ve mayormente marcado, ya que generalmente, cuando ingresan a la empresa los hijos después de su paso por la universidad llegan con todos los ánimos de poder poner en práctica los conocimientos adquiridos, mismos que la mayoría del tiempo difieren de la filosofía o las prácticas que los padres han seguido durante todo el tiempo que lleva la empresa funcionando (Nieto 2017).

Cuando los hijos comienzan a proponer cambios para ser aplicados en la empresa, el padre comienza a sentir, en cierto modo, una especie de molestia ya que considera que su estilo de dirección está siendo criticado y menospreciado por su hijo que apenas está comenzando su carrera profesional.

Para poder implementar cambios dentro de la empresa se vuelve necesario que el fundador pase por un período de adaptación y aceptación de las nuevas ideas que le son planteadas ya que no le es fácil aceptar que el mundo está cambiando y por ende el estilo de dirección y la orientación de objetivos y estrategias debería también adaptarse a estos cambios para no quedarse en la obsolescencia, sin que éste interprete esto como que se le está cuestionando su forma de trabajar. Para ello, será clave la forma de comunicación de estas nuevas ideas por parte de las nuevas generaciones ya que de ello dependerá cómo sea tomado por parte del fundador. Es necesario que al presentársele las nuevas ideas se haga de una forma clara y que se le muestre un plan de trabajo bajo el cual se llevará a cabo el o los cambios que se están planteando, ya que al hacerlo de esta forma se conseguiría reducir el nivel de incertidumbre sobre cómo se llevaran a cabo las cosas y podrá ser de mucha ayuda para lograr la aceptación del desarrollo de dichas ideas.

Una vez pasada la crisis por parte del fundador de la empresa de tener que aceptar que se realicen cambios en las diferentes áreas de la empresa, surge una nueva situación que podría convertirse también en crisis, la cual es la sucesión que tarde o temprano deberá ocurrir; esta es una situación que llegado un momento se vuelve inevitable, (García 2007).

Según expertos, no existe un plan de sucesión único que garantice el éxito para todas las empresas, dependerá del tipo de empresa, las características que ésta posea y las potencialidades que la misma presente. Sin embargo, se proponen 6 pasos a seguir para intentar optimizar los planes (Arenas Cardona & Rico Balvín 2014):

1. Es necesario lograr tanto la participación como el compromiso de los miembros de la familia en lo que respecta a planificar la sucesión, estos deberán dedicar su tiempo y deberán estar conscientes que se requieren recursos financieros para ello.
2. También es muy importante que se desarrolle el trabajo en equipo dejando de lado las competencias entre miembros de la misma empresa, se deberá trabajar en formar miembros que no busquen el individualismo.
3. Centrar la realización de la planificación primeramente en desarrollar la misión de la empresa para poder tener un rumbo que seguir y que la dirección tenga resultados eficientes y eficaces.
4. Elaboración de un plan de carrera para miembros de la familia que laboran en la empresa con el fin de que estos posean los conocimientos y habilidades necesarias de dirección para el momento que les toque asumir puestos relacionados con ello.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

5. Creación de una política de comunicación entre los directivos y los ejecutivos de la empresa a fin de lograr que las ideas de ambas partes sean escuchadas y aprovechadas al máximo. Así mismo, con el fin de lograr discutir asuntos relacionados con la empresa y asuntos relacionados con la familia que afecten de cierto modo a la empresa.
6. Es necesario que se implementen tanto estructuras legales como financieras que estén dirigidas a la implantación del plan de sucesión.

Por lo anterior, es recomendable que se vaya periódicamente comunicando a toda la plantilla de la empresa cuáles son los siguientes cambios que se llevaran a cabo en la empresa y acompañado de ello demostrarles que el proceso de sucesión es un proceso planificando en el cual se han invertido bastantes horas de trabajo para que así puedan ir teniendo confianza y llegado el momento de sucesión el impacto o la aversión que pudiesen llegar a tener sea mínima.

4 LA PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR. MODELOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Como acabamos de recoger en el capítulo anterior, las empresas familiares se enfrentan a multitud de retos que deben ser abordados desde una planificación eficaz.

En términos comunes, la planificación estratégica hace referencia a los procesos empleados para planificar la actuación de la empresa en el largo plazo. Las diferentes técnicas de planificación, son herramientas útiles para desarrollar las capacidades empresariales y las oportunidades del mercado. En nuestro caso, trataremos de recoger las diferencias que existen en el caso de las empresas familiares, en las que deberemos incorporar el sistema familia.

La planificación estratégica según (Carlock & Ward 2003) es una herramienta que sirve de apoyo a lo interno de la empresa en el desarrollo de las capacidades existentes. Es por ello que, mediante la implantación de un proceso de planificación estratégica en una empresa familiar lo que sus directivos desean, es obtener una mejora en el rendimiento de la empresa por medio de un alcance de los objetivos y un mejor manejo de los problemas. Al mismo tiempo, se busca también mejorar la competitividad en el mercado. Hasta aquí, nada nuevo que introduzca un elemento diferenciador en el caso de las empresas familiares.

Como (Carlock & Ward 2003) indican, no es algo extraño que las empresas presenten cierta dificultad en la continuidad en el largo plazo. Tomando en cuenta esto, las empresas requieren estar siempre dispuestas a realizar cambios en su manera de hacer las cosas, cambios que generalmente son promovidos por el entorno o por cambios en su ciclo vital. En el caso de las empresas familiares se añade la dificultad de tener en cuenta el ciclo vital de las familias y como éstas evolucionan con el paso del tiempo.

Para (Ward 2006), la planificación estratégica de la empresa familiar es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia, como del entorno, con una clara orientación al crecimiento de la misma.

Por tanto, lo primero que debemos tener en cuenta es que el proceso de la planificación estratégica en la empresa familiar deberá considerar de manera simultánea dos realidades, la empresa y la familia, interdependientes, inseparables y

con necesidades y metas diferenciadas pero que se deben considerar de manera simultánea. La planificación estratégica en la empresa familiar no es una labor fácil, debido a que hay necesidades, expectativas y relaciones compartidas entre agentes diferentes, empresa y familia.

Poder lograr acuerdos entre estos agentes es lo que lo torna complicado ya que muchas veces cada uno de estos tiene objetivos que difieren uno del otro. Sin embargo, (Carlock & Ward 2003) reconocieron algunas variables que son propicias para equilibrar la relación de los agentes empresa y familia, y que son:

- El control que ejerce la familia en las decisiones que se toman dentro de la empresa.
- La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera profesional en la misma.
- Toma de decisiones y el empleo del capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- Método utilizado para abordar los conflictos laborales y familiares debido a la relación entre ambos.
- Actuaciones y planes motivados por los valores de la familia.

En cualquier caso, lo ideal es la existencia de un equilibrio que facilite la continuidad de la empresa familiar mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa, (Araya 2011).

El objetivo de la planificación estratégica es que la empresa familiar sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar (Ward 1988).

El proceso de planificación estratégica conlleva una profunda reflexión en la que sus directivos deben plantearse objetivamente cual quieren que sea el futuro de la empresa, teniendo en cuenta sus capacidades, su visión, el entorno al que se enfrentan y diseñar los programas que les permitan alcanzarlos. Como acabamos de ver, en el caso de las empresas familiares se añaden elementos emocionales, posibles conflictos, la armonía y unidad familiar, relevos generacionales, y otra serie de elementos que nos llevarán a considerar el sistema familia en el propio proceso de planificación estratégica.

Por tanto, en las empresas familiares, la planificación estratégica se resume en tres ámbitos: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial; estos tres elementos están fuertemente relacionados, (IESE 2006).

4.1 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Cuando se habla de modelos de planificación estratégica en la empresa, se refiere a métodos de trabajo bajo los cuales se puede planificar el desarrollo y puesta en marcha de las estrategias empresariales. Existen varios modelos de planificación estratégica para las empresas familiares, cada uno con características concretas que los diferencian uno de otro. Se ha dedicado un sub-apartado a cada uno de ellos con las principales características, y recogido al final la aportación personal con un cuadro comparativo de ellos.

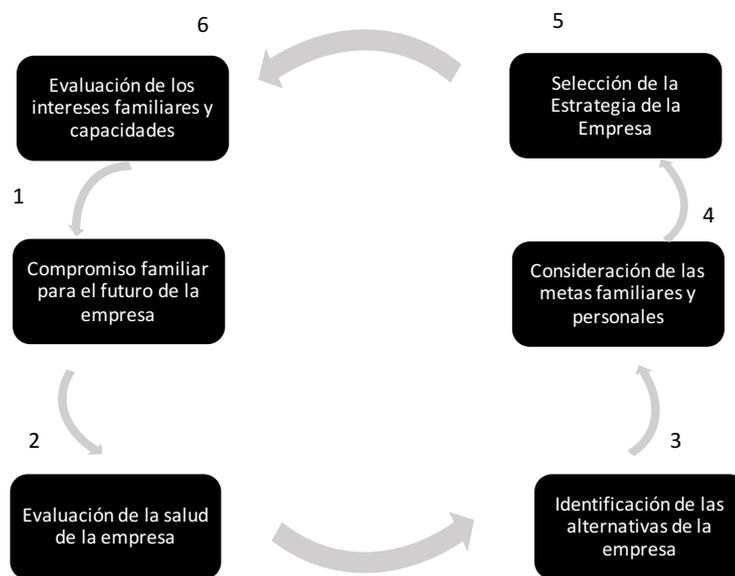
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

4.1.1 Modelo de Interdependencia de Planificación Empresarial y de la Familia.

Este es un modelo propuesto por (Ward 1988), en el cual explica que no existe la necesidad de una planificación formal siempre que se cuente con un pensamiento estratégico y que el tamaño de la empresa familiar sea pequeño. Así también, hace referencia a que las necesidades de implementación de este tipo de planes se centran alrededor del surgimiento de necesidades financieras, problemas familiares graves y de carácter patrimonial en la empresa (Fig.4.1). Para la aplicación del modelo, propuso los siguientes pasos a seguir:

- Realizar un análisis FODA para obtener un análisis del estado actual de la empresa.
- Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
- Realizar un análisis financiero para conocer el estado actual de la empresa.
- Llevar a cabo un análisis de mercado para identificar las alternativas que se pueden implementar en la empresa, con el fin de mejorar en las áreas de administración, calidad, geográficas y de productividad.
- Compromiso y conocimiento acerca de las metas que se desean alcanzar en la empresa.
- Seleccionar la estrategia a seguir por la empresa, penetración de mercados, creación de nichos de mercado, fidelización de clientes, entre otras.
- Analizar y evaluar el nivel de interés que tiene la familia en cuanto a lo que respecta a la empresa.

Figura 4.1 Interdependencia de la Planificación Empresarial y de Familia



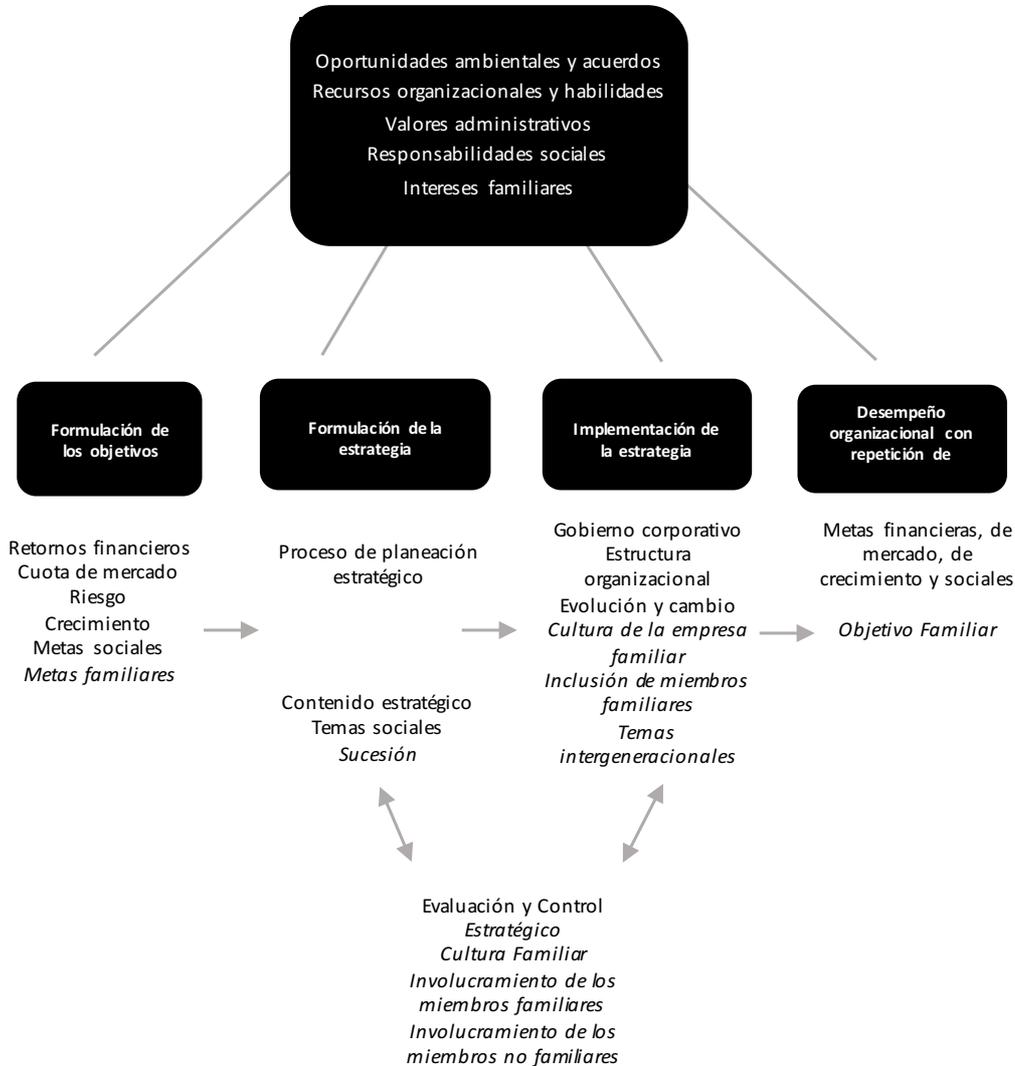
Fuente: elaboración propia a partir de modelo de (Ward 1988)

4.1.2 Modelo del Proceso de Administración Estratégica

Este es un modelo propuesto por (Sharma et al. 1997), en el cual se muestra que el proceso de planificación estratégica tanto para la empresa familiar como para la empresa no familiar sigue una misma lógica, la cual se basa en formulación de

estrategias, implementación de estrategias y el control. Y, aparte de seguir una misma lógica, el enfoque del modelo es el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Fig. 4.2).

Figura 4.2 El Proceso de Dirección Estratégica¹



Fuente: elaboración propia a partir de (Sharma et al. 1997)

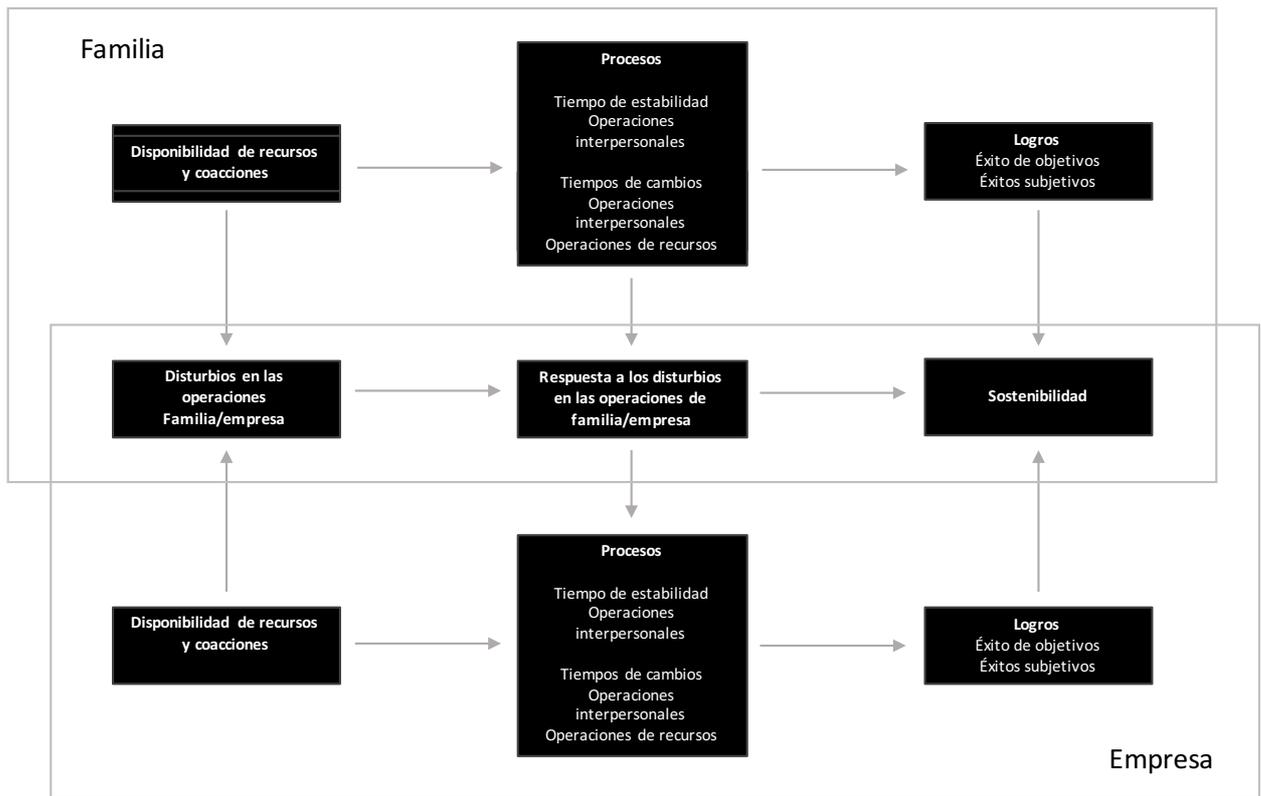
4.1.3 Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares

Modelo propuesto por (Stafford et al. 1999), en el cual se expone que la sostenibilidad y supervivencia de las empresas familiares depende del alcance de sus objetivos, tanto empresariales como familiares, además de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. En este modelo la meta principal es poder identificar los diferentes factores, como ser planificación estratégica, desarrollo de procesos y recursos disponibles, que ayuden a lograr la sostenibilidad de la empresa (Fig. 4.3).

¹ La influencia familiar se presenta con el estilo cursiva

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Figura 4.3 Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares



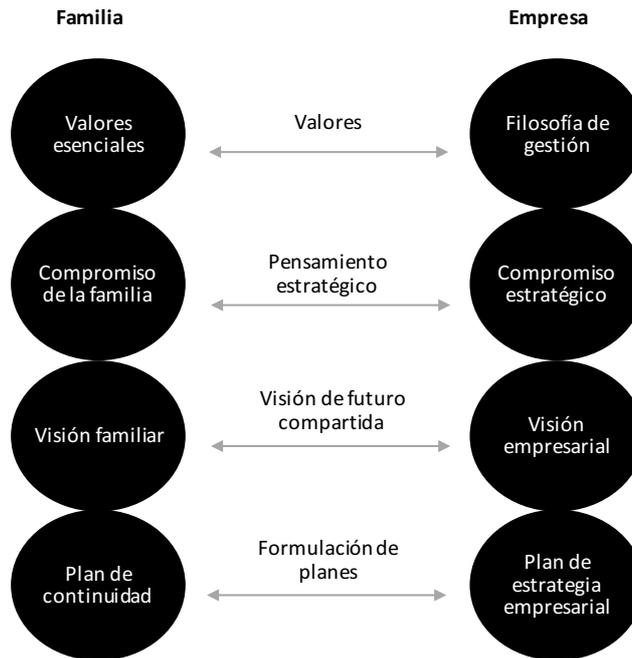
Fuente: elaboración propia a partir de (Stafford et al. 1999)

4.1.4 Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)

Este modelo fue propuesto por (Carlock & Ward 2003), e involucra a dos actores, la familia y la empresa. Por medio de este modelo, se pretende tener en cuenta de manera simultánea el pensamiento y las acciones de la familia y el negocio. Así también, considera que la familia y el negocio son sistemas interdependientes. En cuanto a la familia, este modelo involucra los valores esenciales, el compromiso con la familia, la visión familiar y el plan de continuidad. Y en cuanto a la empresa, este se constituye por filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial, el plan de estratégico empresarial y la visión futura de la empresa (Fig. 4.4).

Volveremos a este modelo en el siguiente apartado, dado que en la actualidad es el modelo más novedoso y en el que se abre un abanico de posibilidades muy amplio. Se trata de un tema sobre el que los investigadores más relevantes en el campo de la empresa familia proponen ampliar su estudio.

Figura 4.4 Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)

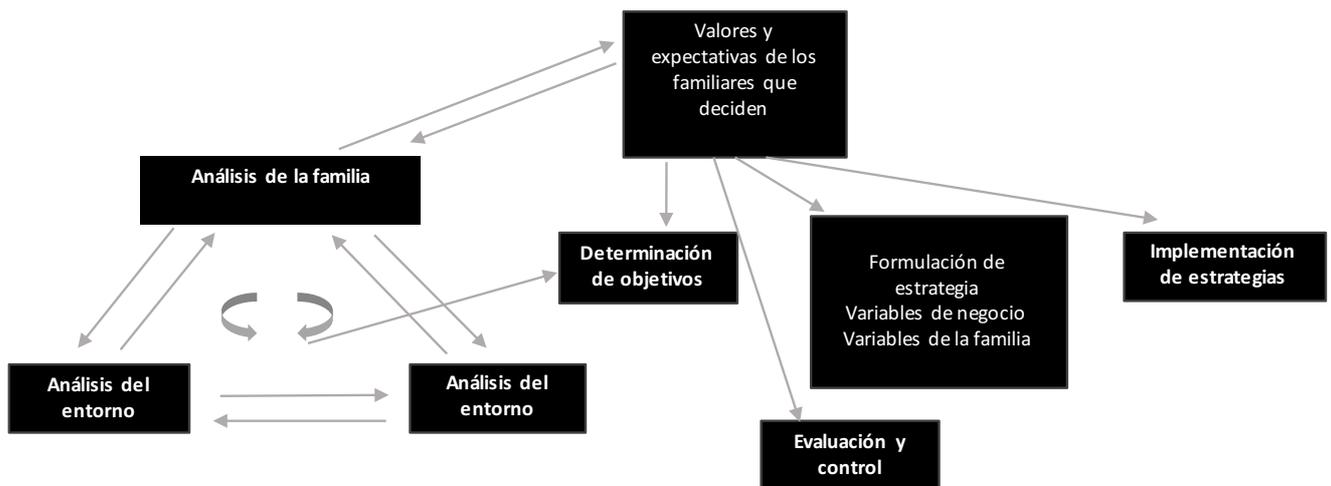


Fuente: elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

4.1.5 Modelo del Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar

Se presenta el modelo propuesto por (Ussman 2004), el cual posee dos elementos, un esquema de análisis situacional y un esquema de gestión estratégica. Se dice que este es un modelo de administración que posee la característica que es un modelo combinado, en el mismo se mezclan los objetivos familiares, y a su vez, los objetivos empresariales (Fig. 4.5).

Figura 4.5 Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar



Fuente: elaboración propia a partir de (Ussman 2004)

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Como conclusión del análisis de los diferentes modelos de gestión estratégica, a continuación, se presenta una comparativa de ellos en la cual se resaltan los aspectos claves de cada uno.

MARYORIE NICOLLE SOSA MEDINA

Cuadro 4.1 Comparativa de Modelos de Gestión Estratégica

MODELO	MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y DE LA FAMILIA.	MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA (PPP)	MODELO DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR
AUTOR	John Ward, 1988	Pramodita Sharma, James Chrisman, Jess Chua	Kathryn Stafford, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter	Randel S. Carlock y John Ward	Ana Ussman
DE QUÉ TRATA	Este modelo muestra el grado de compromiso e interdependencia que hay entre la empresa y la familia. Así mismo, éste nos explica que no existe la necesidad de que se cuente con una planificación formal cuando la empresa es una empresa pequeña bastaría con que se cuente con un pensamiento estratégico para poder implementar el modelo.	En este modelo se expone que el proceso de planificación estratégica sigue una misma lógica tanto para la empresa familiar como para la empresa no familiar, lógica que se basa en formulación e implementación de estrategias y el control de ellas; también este es un modelo que identifica las influencias, intereses y los valores de la familia en la empresa familiar.	Este es un modelo en el que se propone que la sostenibilidad de la empresa familiar se encuentra en función de alcanzar los objetivos tanto familiares como empresariales.	Este es un modelo en el cual se busca equilibrar lo que son las acciones y el pensamiento de la familia y la empresa teniendo en cuenta que estos son dos sistemas interdependientes. Para este modelo se hace un análisis profundo de las distintas relaciones directivas, también la inclusión del pensamiento estratégico.	Es un modelo combinado que se compone de dos esquemas, uno de análisis situacional y otro de gestión estratégica. Este explica que lo que son los valores y las expectativas de los familiares que tienen poder de decisión dentro de la empresa serán determinadas por el respectivo análisis situacional que realice la familia. Así mismo, los valores que surjan de ahí serán valores que condicionaran todo el proceso de gestión estratégica, desde fijar los objetivos hasta la implantación de la estrategia.
ENFOQUE	Elegir la estrategia que se ajuste al compromiso adquirido con anterioridad por la familia.	Cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Identificar todos los factores que ayudan a que se logre la sostenibilidad de la empresa familiar.	Determinar los valores, el pensamiento estratégico, visión futura y formulación de los planes de continuidad y el plan empresarial de la empresa familiar incluido en él el plan de continuidad, que estos puedan llegar a estar en consonancia unos de los otros.	Realizar el análisis del entorno para poder definir los valores y las expectativas de la empresa familiar y posteriormente llevar a cabo el proceso de gestión estratégica.
ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN	Compromiso familiar, salud de la empresa, alternativas de la empresa, metas personales y familiares.	Metas familiares, sucesión, cultura de la empresa familiar, inclusión de miembros familiares, temas intergeneracionales, objetivo familiar, cultura familiar, involucramiento de los miembros familiares, involucramiento de los miembros no familiares.	Logros, disponibilidad de recursos y coacciones, disturbios en las operaciones de familia/empresa, respuesta a los disturbios en las operaciones, sostenibilidad y los procesos de la empresa.	Valores, pensamiento estratégico, visión futura compartida y la formulación de planes para la empresa familiar.	Análisis de la familia, análisis del entorno, determinación de objetivos, formulación estratégica, valores y expectativas de los miembros, implementación de la estrategia y la evaluación y control de la misma.

Fuente: Elaboración propia

5 ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Las diferentes técnicas de planificación existentes, son herramientas muy útiles para ayudar a conformar el enfoque a largo plazo de la empresa, teniendo en cuenta siempre las capacidades de la empresa y las oportunidades que le ofrece el mercado. Sin embargo, como se ha mencionado, queremos centrarnos en la idiosincrasia de la empresa familiar y nos centraremos en el modelo de planificación paralela que nos ofrece un marco de planificación más amplio, al incorporar también las necesidades de la familia empresaria.

Los autores del modelo establecen un proceso de planificación que se basa en los modelos tradicionales de la empresa familiar, cuyo resultado será la obtención de una estrategia empresarial óptima y viable, pero que estará moldeado e influenciado por las preocupaciones, necesidades y expectativas familiares.

Como vimos en el apartado anterior, el proceso de planificación paralelo integra dos realidades, la familia y la empresa y se basa en las cuatro premisas siguientes:

1. Los valores familiares y la filosofía empresarial son los cimientos para el proceso de planificación.
2. El pensamiento estratégico tiene implicaciones para la familia, y para el equipo de gestión.
3. Las familias y empresas de éxito se mueven porque comparten una misma visión.
4. El éxito, a largo plazo, de la empresa requiere la formación de planes familiares y empresariales,

Ambas realidades, familia y empresa, realizan una serie de actividades previas de planificación que llevarán a la selección e implantación de la mejor estrategia empresarial posible, por cuanto será la que aúne familia y empresa.

Debido a la complejidad del modelo, se analizan las etapas por separado, mostrando un análisis lineal que no se corresponde con el proceso real que es interactivo y basado en el aprendizaje y la mejora constante.

En cualquier caso, a continuación, se explican los resultados del proceso de planificación de esta primera etapa.

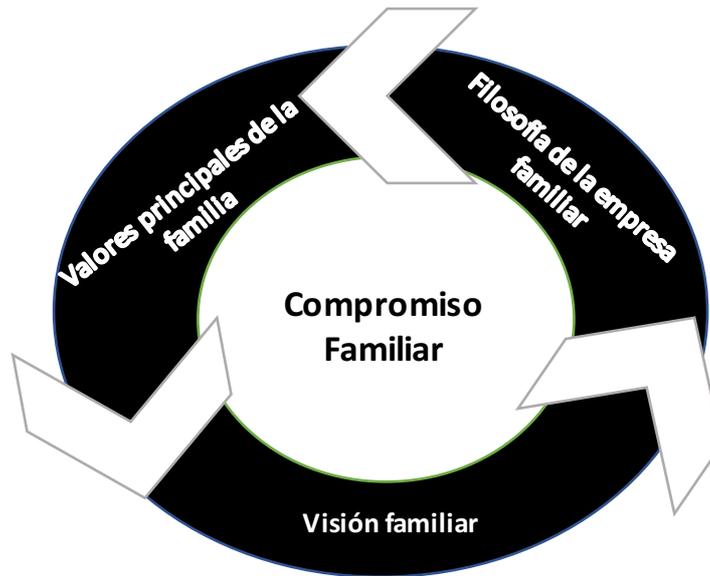
5.1 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA DE LA FAMILIA

Dentro de este proceso se deben considerar las expectativas y demandas de todos los miembros de la familia, y así mismo, dentro de este proceso es necesario tener claro qué es lo que queremos llegar a ser tanto como familia y como empresa.

Al llevar a cabo este análisis, el resultado será la obtención del compromiso firme de la familia con la empresa, pero para ello, la empresa familiar debe explorar los tres elementos básicos del modelo (Fig. 5.1): el análisis y comprensión por todos sus miembros de los valores fundamentales de la familia, la filosofía de la empresa familiar y una visión familiar compartida por todos sus miembros que la defina en el largo plazo.

Una vez realizada esta exploración, el resultado de este proceso será la obtención de una Declaración de Compromiso de la Familia, fruto de un proceso de diálogo familiar largo y muy participativo. Habiendo obtenido esto, se volverá menos complicado lograr que la familia tenga sus objetivos y metas alineados con las de la empresa y el conflicto por la falta de compromiso y por visiones de futuro diferentes para la empresa y la familia se podría reducir significativamente.

Figura 5.1 Pensando en el compromiso familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

5.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA DE LA EMPRESA

Al igual que en el caso de la familia que se ha recogido en el apartado anterior, la empresa, su equipo gestor, debe aunar esfuerzos para identificar el compromiso estratégico de la empresa. Para ello, la dirección de la empresa debe ser capaz de establecer la filosofía empresarial, es decir, establecer cuáles van a ser los valores y creencias de la empresa; la visión empresarial que definirá el futuro de la empresa en los próximos años, y por último las metas a largo plazo. Habiendo definido esta serie de asuntos se volverá más fácil poder desarrollar el compromiso estratégico de la empresa y así obtener mejores resultados dentro de la empresa familiar.

Este compromiso estratégico será según los autores del modelo, un proceso interactivo que se puede ver influenciado por el ciclo de vida de la industria (del cual la empresa no puede aislarse) y de la organización misma y también por los cambios que pueden suscitarse en la familia a lo largo del tiempo.

Como se ve, ambos procesos de planificación, se influyen mutuamente y no pueden hacerse de manera aislada.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Figura 5.2 Pensando en el compromiso estratégico

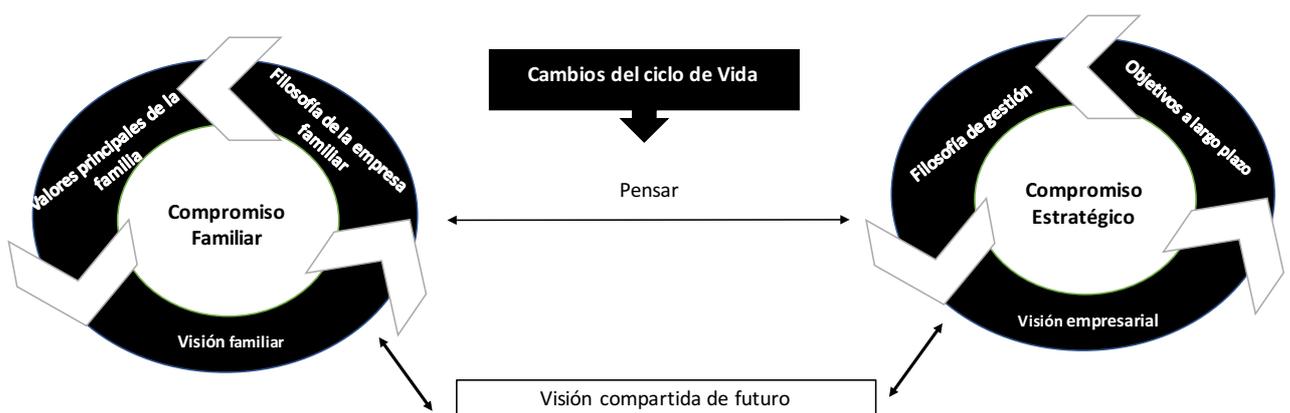


Fuente: Elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

Como resultado de ambos procesos, los autores (Carlock & Ward 2003), muestran la visión de futuro compartida de ambas realidades, la empresa y la familia, señalando que se trata de una herramienta poderosa en tanto que centra los valores o metas futuras, abandonando los posibles problemas o asuntos que ocupan el día a día de la empresa y la familia.

Esta visión de futuro compartida es la base que orientará la futura toma de decisiones en un contexto de armonía e interdependencia mutua entre la empresa y la familia, y nos permitirán entrar en la siguiente fase: el proceso de formulación.

Figura 5.3 El pensamiento estratégico de la familia y del negocio apoya el desarrollo de una visión compartida



Fuente: Elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

6 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Partiendo de la Visión de futuro compartida y consensuada por las dos realidades obtenida en el apartado anterior, entramos en el proceso paralelo de formulación distinguiendo entre familia y empresa. En ambos casos, el resultado será la obtención de sendos planes y acciones para la familia y la empresa.

Como ocurre en el resto de las empresas no familiares, en la etapa de formulación se desarrollarían los planes y acciones concretos que más tarde serán llevados a la práctica. En el caso de la empresa familiar estaremos formulando planes y acciones para las dos realidades que lo conforman: la familia y la empresa.

En lo que a la familia respecta, esta fase debe culminar con la obtención del Plan de Continuidad de la empresa familiar. Como se muestra en el siguiente gráfico (Fig. 6), la obtención de dicho plan requiere del desarrollo de una propiedad efectiva, el fomento de la participación de la familia en la empresa y, por último, de la preparación de los directores y líderes de la familia.

Basándonos en (Carlock & Ward 2003), se recoge para cada uno de los planes a considerar, se han explicado los elementos que lo conforman:

A. Asegurar el compromiso de la familia:

- Explorar el nivel de compromiso que posee la familia para con la empresa: esto es necesario ya que de no existir suficiente nivel de compromiso por parte de la familia no será posible que se lleve a cabo el Proceso de Planificación Paralela.
- Identificar los valores de la familia dentro de su cultura empresarial. La cultura dentro de la empresa representa un factor clave para obtener el éxito y se dice que la cultura familiar influye en gran manera en lo que es la cultura de la empresa (García-nieto 2008). Cuanto mejor y más fuerte sea la cultura familiar, mejor será la cultura empresarial, porque ambas realidades poseen una estrecha relación.
- Identificar la filosofía de la empresa: es necesario definir la filosofía bajo la cual nos queremos dirigir para poder evitar conflictos por falta de claridad en este punto.
- Definir la visión familiar: para poder desarrollar planes de acción es necesario conocer primero el terreno en el cual nos encontramos, hacia dónde queremos ir y en dónde queremos estar en el futuro y para ello es necesario tener una visión no solo como empresa sino también como familia, visión que nos muestre el deseo futuro de la familia y como este se relaciona con la empresa misma.

B. Potenciar la participación de la familia:

- Buscar las potenciales fuentes de conflicto y proponer un modelo para mejorar la igualdad y la equidad en la familia: las empresas familiares no son conscientes de que los conflictos se dan debido a la falta de participación de todos sus miembros y a las oportunidades limitadas que tiene la familia para explorar de manera positiva las diferencias que surgen en cuanto a valores, metas y visión de los dos diferentes entes: empresa y familia.
- Concienciar de la importancia de las reuniones familiares y establecer acuerdos de familia: generalmente, los miembros familiares consideran

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

que estas reuniones son pérdida de tiempo. Sin embargo, las mismas son claves para poder forjar estrechos lazos entre los diferentes miembros de la familia. Es también una forma de incentivar la participación familiar y poder desarrollar habilidades de gestión del tiempo, gestión de conflictos, etc., importantísima de cara a la propia supervivencia de la empresa. Estas reuniones también pueden lograr que los miembros familiares sean conscientes de que trabajar juntos y buscar llevar a la empresa al éxito conlleva realizar cambios de manera constante, cambios que a veces son poco agradables, cometer errores y poder profesionalmente afrontar los conflictos que surjan a lo largo del tiempo.

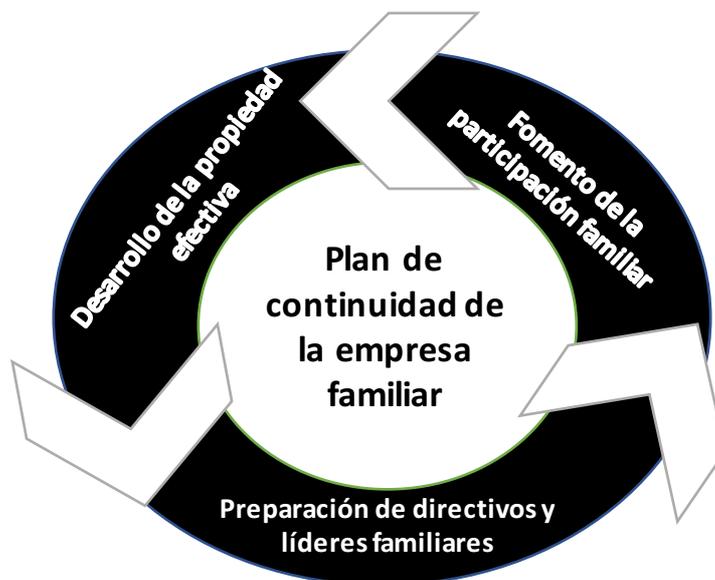
C. Preparar la próxima generación de directivos y líderes:

- Reconocer como influye el ciclo de vida en las carreras y las transiciones de la dirección: se vuelve muy difícil avanzar en la empresa si los conflictos familiares que en algún momento tuvieron lugar en la vida de los miembros no han sido superados; si no se resuelven estarán siempre presentes y ocasionarán conflictos en cualquier momento. Así mismo, es también importante tener establecido y acordado como se abordará el proceso de sucesión llegado el momento.
- Apreciar los retos de preparar a la próxima generación para el desarrollo de los papeles de liderazgo en la empresa y en la familia: todo reto es una oportunidad de crecimiento y aprendizaje es por ello que se deben afrontar con la mayor valentía posible.
- Desarrollar sistemas para respaldar experiencias significativas de carrera profesional en la familia y que supongan la participación de la familia en la empresa.

D. Desarrollar propietarios eficaces:

- Entender las distintas estructuras de propiedad de la empresa familiar y reconocer cómo influye el ciclo de vida en las transiciones de la propiedad. La estructura de propiedad se verá directamente afectada por el paso del tiempo.
- Considerar la variedad de futuras estructuras de propiedad: es necesario conocer, como en el caso del punto anterior, los diferentes tipos de estructuras de propiedad existentes para así poder estudiarlos y determinar cuál es la o las que mejor se adapta a nuestra empresa.
- Desarrollar sistemas para respaldar el desarrollo de propietarios capacitados: se deben contemplar el diseño de planes de formación y desarrollo de carreras profesionales para los familiares que hayan manifestado su interés de formar parte de la empresa.
- Preparar planes de herencia que tengan en cuenta las necesidades financieras, los impuestos de sucesiones y consideraciones futuras de propiedad: esto representa una de los procesos más complicados para la empresa familiar. Sin embargo, es muy importante ya que por medio de estos la empresa familiar debe buscar equilibrar las necesidades de seguridad financiera que posee la generación senior de la empresa con la habilidad que posee el negocio mismo de mantenerse competitivo y seguir siendo económicamente viable.
- Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la familia y la empresa: es necesario que dicho sistema sea efectivo para ambas partes.

Figura 6.1 Plan de continuidad de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

En lo referente al sistema empresa, y de manera equivalente al Plan de continuidad Familiar, esta fase debe concluir con la obtención del Plan de Estrategia Empresarial. Sus componentes fundamentales, según sus autores, serán la evaluación del potencial estratégico de la empresa, la exploración de las estrategias empresariales y por último, la finalización de la estrategia y las decisiones de inversión.

Se presenta a continuación de manera ampliada los elementos que compondrían la estrategia empresarial (Carlock & Ward 2003):

A. Evaluación del potencial estratégico de la empresa:

- Evaluar las capacidades internas de la empresa en áreas como finanzas, marketing y organización: es necesario llevar a cabo esta labor ya que para emprender un plan de acción debemos conocernos, saber cómo estamos en las diferentes áreas funcionales de la empresa y de esta forma dirigir los mayores esfuerzos a las áreas que presentan mayor debilidad.
- Comprender las fuerzas del entorno externo que influirán en oportunidades y amenazas en el futuro: se debe prestar especial atención en esto ya que a diferencia de las fuerzas internas en las cuales los directivos pueden influir directamente, en el entorno externo no es así, ya que no se puede controlar. Sin embargo, si se pueden identificar las oportunidades o amenazas, anticiparse a ellas y planificar como abordarlas desde un punto en el cual la empresa salga reforzada. En esta etapa se utiliza el DAFO, por medio de este método se pueden obtener buenos resultados.
- Analizar el entorno, el mercado y la industria: esta tarea se puede apoyar del análisis STEPP por sus siglas en inglés, con el cual se analizan desde las fuerzas sociales que podrían afectar a la empresa hasta las fuerzas político legales, para con ello tener un panorama amplio sobre el cual poder trabajar y en cual enfocarnos.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

- Determinar el potencial estratégico de la empresa: esto se vuelve necesario para poder desarrollar estrategias de negocios. Si no conocemos cuál es el potencial estratégico que nuestra empresa posee no seremos capaces de obtener un panorama realista de nuestro negocio ni de las perspectivas futuras con las que contamos.

B. Explorar posibles estrategias empresariales:

- Analizar si es necesario renovar, reformular o regenerar la empresa: para llevar a cabo este análisis es necesario conocer la situación de nuestra empresa, saber cuál es el papel que estamos teniendo en el mercado porque con ello podremos tener una idea de cuál de todas las acciones antes mencionadas es la mejor. Para poder seguir adelante es necesario determinar qué haremos en este punto de lo contrario no podremos avanzar.
- Evaluar las posibles estrategias empresariales para la empresa: habiendo definido que nos conviene más en cuanto a renovar, reformular o regenerar la empresa se vuelve una necesidad determinar de qué forma lo vamos a hacer, qué estrategia utilizaremos, teniendo siempre presente que la estrategia que seleccionemos proporcione apoyo al desarrollo de la visión futura compartida de la familia y del negocio.
- Reconocer los factores que influyen en la elección de una estrategia empresarial: los factores influyentes son varios, pero entre ellos se encuentran las fortalezas de la empresa, el capital disponible, la confianza en la gestión y el compromiso familiar. En caso de que una estrategia cumpla con todos los criterios de negocio y familia anteriormente mencionados será más propensa a tener éxito.
- Utilizar las fortalezas inherentes a las empresas familiares para el desarrollo de la estrategia empresarial: al utilizar estas ventajas podremos lograr obtener una ventaja competitiva adicional a todas las que ya poseemos. Si bien, la mayoría de las empresas familiares poseen algunas ventajas iguales no significa que todas las empresas le sacaran provecho de la misma forma, cada empresa debe analizar cuál es la forma que mejor se adapta o que más le conviene.

C. Aprobar de manera definitiva las decisiones de carácter estratégico y de reinversión:

- Aplicar la matriz de reinversión de la empresa familiar para identificar superposiciones de planificación: al identificar estas superposiciones se estaría creando una herramienta poderosa la cual nos ayudará a decidir sobre cuál será la final estrategia de negocio familiar que seguiremos.
- Equilibrar las exigencias de la empresa y la familia cuando se tomen decisiones de inversión: es necesario tener en cuenta que si bien la familia ha decidido invertir en la empresa también esperará obtener ganancias pero estas ganancias esperadas deben ser equilibradas, por ello antes de cada decisión de inversión debe haber la suficiente comunicación entre todos los miembros de la empresa y familia involucrados en el negocio para poder dejar claro los términos de inversión y no entrar en conflicto por malos entendidos posteriormente.
- Apreciar el impacto del compromiso de la familia sobre las decisiones de inversión: se vuelve necesario admitir que la familia posee bastante influencia en lo que respecta a las decisiones de inversión para poder hacer sentirles como parte de la empresa y poder así convertir esto en la mayor y mejor

ventaja posible para la empresa ya que existe la posibilidad de que si no es reconocido el compromiso de estos, pueda darse una malinterpretación por su parte y entren las frustraciones y por consiguiente las malas decisiones motivadas por la falta de reconocimiento.

Figura 6.2 Plan de estrategia empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

7 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Posterior a la formulación de la estrategia, el paso que continuaría es la elección de la estrategia que se considere como la más adecuada en función de la necesidad de la empresa y para dicha elección se deben tener en cuenta tres criterios según (Johnson et al. 2006) los cuales son: ajuste de la estrategia, factibilidad y aceptabilidad.

El criterio de ajuste de la estrategia establece algo general y lo que busca es evaluar si la opción estratégica elegida es la adecuada en relación a la posición estratégica de la empresa.

Así mismo, la factibilidad lo que busca es evaluar y determinar si es posible implantar la estrategia teniendo en cuenta tanto la parte económica como la capacidad, en cuanto a gestión, que tendría la empresa para llevar a cabo dicha implantación con éxito

Y como tercer criterio, la aceptabilidad busca hacer alusión a las expectativas a nivel del rendimiento de la estrategia con el fin de conocer el grado en que los resultados obtenidos se ajustan a los resultados esperados. Sin embargo, con este criterio también es necesario identificar todos los grupos de interés que podrían verse afectados o beneficiados con la implantación de la estrategia y a partir de ello conocer las reacciones que estos pudiesen tener al enterarse de dicha estrategia y las consecuencias que esto pudiese desencadenar tanto para los accionistas como para los demás grupos de interés o stakeholders que poseen algún vínculo, directo o

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

indirecto, con la empresa. Este factor, si presenta singularidades en el caso de las empresas familiares, por la necesidad de contar con todos los miembros de la familia.

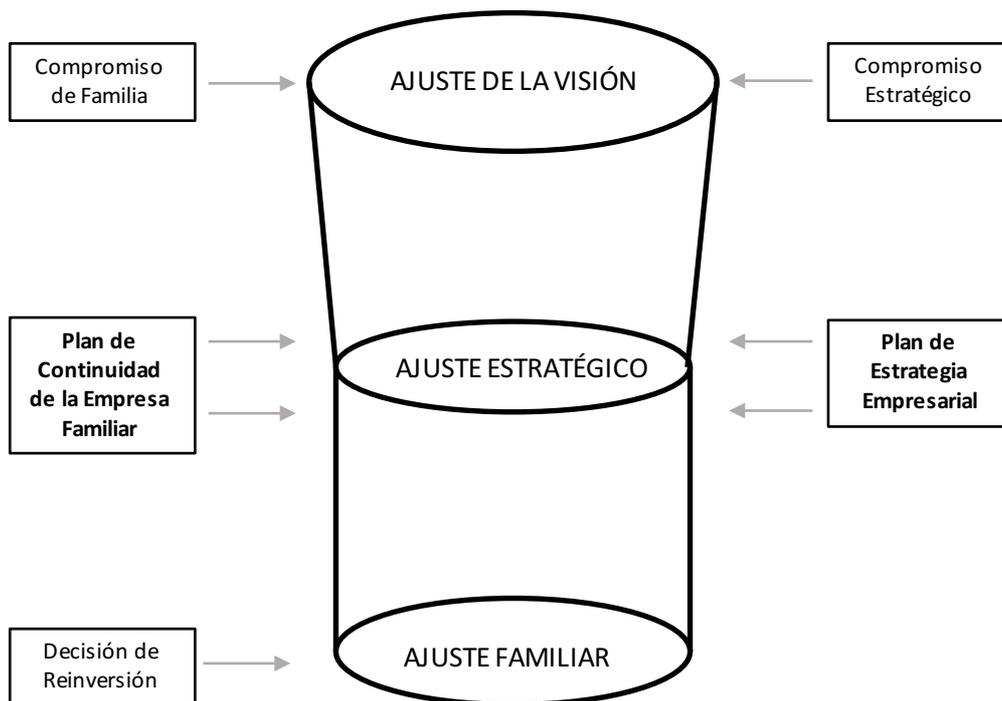
Estos criterios, válidos para cualquier tipo de empresa, deberían ser matizados para el caso que nos ocupa, las empresas familiares y ver, como lo trasladamos al caso de la planificación paralela de la empresa familiar.

Como se ha podido mostrar, el Proceso de Planificación Paralela es un tipo de planificación que presenta un alto grado de complejidad. Para el desarrollo de este modelo es necesario la implementación de una secuencia lógica en todas sus actividades. Según (Carlock & Ward 2003), dicha secuencia estará determinada por tres filtros:

- Ajuste de la visión compartida evitando el desequilibrio de intereses y metas.
- Ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias.
- Ajuste familiar garantizando que la estrategia final sea adecuada a la familia.

Cada uno de estos filtros, nos va a permitir, avanzar en el proceso con la seguridad de que los sistemas familia y empresa están alineados y podemos hablar de coherencia en la selección de las estrategias a nivel familia y a nivel empresa.

Figura 7.1 Selección de una Estrategia Empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de (Carlock & Ward 2003)

Como se observa en el gráfico, la elección de la estrategia en el caso de las empresas familiares, es un elemento diferenciador importante, en tanto que condiciona la supervivencia de la empresa, entrando en juego aspectos como su reputación, la de la familia, y la importancia que los valores familiares puedan tener en el proceso.

8 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez llegada a esta etapa del proceso las empresas se encuentran en la recta final por lo que es normal que esta sea una etapa en la cual aflore muchísimo el estrés de todos los miembros que han venido trabajando en el proyecto, debido a que es aquí en donde se materializa todo lo que anteriormente se ha venido haciendo, en otras palabras la implantación viene a ser el conjunto de actividades que deben desarrollarse y el conjunto de decisiones que deben tomarse con el objeto de implantar la estrategia previamente seleccionada a fin de conseguir cumplir con los objetivos, las metas y la misión de la empresa generando los resultados esperados por cada una de las partes interesadas (Navas López & Guerras Martín 2002).

A fin de que la implantación de la estrategia tenga éxito es necesario anticiparse a las situaciones que en el proceso podrían suscitarse, tales como:

- Imposibilidad de los empleados para adoptar la nueva estrategia, especialmente si no se ha contado con ellos.
- Oposición de los grupos de interés con la nueva estrategia.
- Insatisfacción de los grupos de interés con la nueva estrategia.
- Falta de compromiso de todas las partes involucradas, ligado a que no se conoce la cultura de la empresa y no participan de ella.
- Sistemas de planificación y control inadecuados o que han fallado a lo largo de las fases anteriores.
- Cultura organizacional mal dirigida y desconocida o no entendida.
- Falta de liderazgo de los directivos que no saben transmitir y liderar el proceso.
- Aversión al cambio por parte de empleados, directivos o familia.
- Estructuras organizativas cerradas e inflexibles.
- Falta de apoyo en el proceso por parte de la dirección y la familia.

Si el equipo de dirección de la empresa es capaz de anticiparse a estas situaciones será menos complicado en caso de que alguna se presente poder hacerle frente y evitar que sea motivo para que la estrategia fracase ya que antes de que suceda el equipo de dirección ya habría tomado medidas para evitarlo o mínimo reducir el impacto que ésta tendría sobre la estrategia. Sin embargo, este es un trabajo en el cual se debe involucrar a todas las partes interesadas.

Cuando se habla de anticiparse se refiere a que aparte de identificar la situación se deberá tener un plan de acción porque serviría de poco tener identificada la situación, sino se lleva a cabo algo para evitarla o bien corregirla.

Así mismo, es necesario tener en cuenta que parte del éxito de dicha implantación se le deberá atribuir al interés y al compromiso que los miembros familiares posean sobre la estrategia ya que, si los miembros familiares no prestan su apoyo a la demás plantilla, la estrategia por muy buena que sea técnicamente hablando, en la práctica será un fracaso por falta de apoyo a la misma.

9 CONCLUSIONES

Como resumen del trabajo realizado estos meses, me gustaría a continuación presentar mis conclusiones en relación a lo que suponen las empresas familiares y su proceso de planificación estratégica:

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

En primer lugar, la empresa familiar tiene problemas intrínsecos relacionados con sus tres componentes: empresa, familia y propiedad, y sus respectivas relaciones. A fin de lograr el éxito de la empresa, es necesario asegurar que estos problemas sean en primer lugar identificados, comprendidos y afrontados. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la profunda comprensión de dichos problemas es un factor de vital importancia al momento de afrontarlos. Por eso, no solo es necesario el profundo conocimiento de la realidad de la empresa, sino también de las relaciones, conflictos, necesidades, aspiraciones de los miembros de la familia. Esta realidad, por ser totalmente subjetiva, y con un claro componente emocional, es la que más dificultad representa.

Se pudo ver a lo largo del trabajo que el manejo de la empresa familiar no es una tarea sencilla, ésta tiene sus complicaciones, pero también se pudo constatar que existen métodos o procesos que pueden resultar de apoyo para gestionar el manejo de estas empresas. Y dentro de estos métodos se encuentra el Proceso de Planificación Paralela, el cual nos dice que el reto más grande en la empresa familiar es cuando se deben realizar tareas juntando los dos sistemas que conforman la empresa, el sistema familiar y el sistema empresarial. Por la investigación realizada, se ha comprobado que es el método más empleado en la actualidad, hemos visto como todos los investigadores coinciden en señalar que la realidad de las empresas familiares no está profundamente analizada ni comprendida y mucho menos el proceso de planificación estratégica y cómo abordarlo de manera óptima.

Por otro lado, es necesario hacer énfasis en la importancia que poseen todos aquellos asuntos que tienen que ver con el recurso humano dentro de la organización, tomando en cuenta que parte del éxito que una estrategia podría tener, se le debe atribuir al componente humano de la empresa. Sin embargo, es necesario reconocer que, si bien, el componente humano tiene mucha influencia en el éxito de la empresa también tiene influencia en el fracaso y para evitar este último es necesario prestar especial atención a los comportamientos de los miembros de la empresa y la familia, realizar un análisis acerca de las relaciones de poder en la empresa, una evaluación de las capacidades y habilidades de las personas que están formando parte de los puestos directivos, y concretamente en este punto se requiere estar consciente que la asignación de personal en puestos de trabajo deberá ser dada de forma imparcial, basado en capacidades y habilidades y no en función de las relaciones familiares que pudiesen existir.

Así mismo, como toda organización la empresa familiar posee retos a futuro que es necesario que sean estudiados para poder superar los mismos. Para mencionar algunos de los que se consideran como importantes están: lograr transmitir los valores de la empresa a las personas que se añaden a la plantilla, orientación a la innovación y la internacionalización como claves de cara a la supervivencia, manejo adecuado de la aversión al riesgo, la implementación de una buena planificación para la sucesión, mantener una buena comunicación dentro de la empresa entre todos los departamentos y de estos con la familia y mantener también un buen ambiente de trabajo en donde los empleados se encuentren contentos de trabajar en él.

Dentro de los retos mencionados anteriormente, se considera necesario hacer especial énfasis en tres de ellos ya que hoy en día éstos son retos que requieren especial atención porque al no tratar los mismos podría representar la desaparición de la empresa y que son la sucesión, la aversión al riesgo de las empresas familiares para afrontar los nuevos retos del futuro, y la adecuada comprensión del componente familiar de manera paralela a la propia empresa.

MARYORIE NICOLLE SOSA MEDINA

Por último, como elemento novedoso y que requiere un mayor y más profundo análisis de cara al futuro, está el proceso de formulación y evaluación de las estrategias. Esta herramienta serviría de ayuda para poder obtener un mejor manejo y gestión de la empresa y así garantizar la obtención de buenos resultados y con ello también garantizar la continuidad de la empresa durante varias generaciones.

Muchas empresas han logrado sobrevivir varios años sin contar con la implantación de planes estratégicos pero llegado un momento dicha implantación se vuelve imprescindible para la continuación y el desarrollo, por lo que esto no se deberá tomar como un asunto sin importancia sino más bien dedicarle toda la importancia posible y dedicar esfuerzos, capital y tiempo para llevar a cabo el proceso.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, F.J., Casillas, J.C. & Moreno, A.M., 2008. *La internacionalización de la empresa familiar*, La Rioja.
- Anderson & Co., A., 1995. Research Findings. *American Family Business*.
- Araya, A., 2011. *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Universidad de Valencia, España.
- Arenas Cardona, H.A. & Rico Balvín, D., 2014. La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), pp.252–258. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>.
- Barugel, E., 2000. *Dirección estratégica de empresas de familiares*. Universidad del Cema.
- Cabrera Suárez, María Katuska; Déniz Déniz, María de la Cruz; Santana Martín, D.J., 2005. Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), pp.43–58.
- Carlock, R.S. & Ward, J., 2003. *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria* Ediciones Deusto, ed., Bilbao: Instituto de la Empresa Familiar.
- Cátedra de la Empresa Familiar del IESE, Los retos de incorporar a un directivo no familiar en la empresa familiar.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P., 1996. Defining the Family Business as behavior. *Administrative Sciences Association of Canada*, pp.1–8.
- Dyer, W.G., 1988. Culture and Continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), pp.37–50.
- Gallo, M.Á., 1995. *Empresa Familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis.
- García-nieto, A., 2008. Aspiraciones empresariales. Historia de vida de un pequeño empresario. *Papers*, (87), pp.101–125.
- García, M., 2007. Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar (Strategies for a successful succession in family business). *Innovaciones de Negocios*, 4(8), pp.231–259. Available at: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.2/A2.pdf.
- Gimeno, A., Profesionalización de la Empresa Familiar. In *ESADE Business and Law School*.
- Goyzueta Rivera, S.I., 2013. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), pp.87–132.

- Handler, W.C., 1989. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), pp.257–276.
- IESE, 2006. Planificación Estratégica en la Empresa Familiar. *Newsletter de Empresa Familiar*, 9.
- Instituto de la Empresa Familiar & Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2016. *La Empresa Familiar En España (2015)*, Barcelona.
- Jaramillo Salgado, V.H., 2002. Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. , p.27.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2006. *Dirección Estratégica Séptima*. A. Cañizal, ed., Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN.
- Landsberg, I., 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), pp.119–143.
- Molina, I., 2012. El Modelo De Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales the Family Business Model: the Four Fundamental Pillars. , pp.1–6.
- Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A., 2002. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones 3'*. Civitors, ed., Madrid, España.
- Nieto, M.J., 2017. *DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA EMPRESA FAMILIAR. EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN*, Málaga, España. Available at: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13661/Decisiones estratégicas EF UMA 2017 final.pdf?sequence=2](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13661/Decisiones%20estrat%C3%A9gicas%20EF%20UMA%202017%20final.pdf?sequence=2).
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H., 1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp.107–123.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H., 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), p.35.
- Stafford, K. et al., 1999. A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*, 12(3), pp.197–208.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A., 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), pp.199–208.
- Tarrats Pons, E., 2010. *Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar*. Universidad Politècnica de Catalunya.
- Uhlaner, L.M., 2005. The Use of the Guttman Scale in Development of a Family

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

Business Index for Small-to-Medium Sized Firms. *Family Business Review*, 18(1), pp.41–56.

Universidad del País Vasco, La Profesionalización de la Empresa Familiar.

Ussman, A.M., 2004. *Empresas Familiares* Silabo, ed., Lisboa.

Venue, P. et al., 2016. Proposal for holding international conference 1. 2. 3. , pp.8–9.

Ward, J., 2006. *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*, Bogotá: Editorial Norma.

Ward, J., 1987. Keeping the family business healthy J. Bass, ed. *Family Business Review*, p.54.

Ward, J., 1988. The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. *Family Business Review*, 1(2), pp.105–117.

Ward, J.L., 1994. El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Clásicos de FBR en español*, VII(2), pp.186–194.