

## Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica

### Introducción



Por: Ing Gonzalo Pérez  
Consultor Senior  
NRG Consultores, C.A

El mundo de la pequeña y mediana empresa (pyme) es un campo vagamente conocido para muchas personas, sobre todo, para aquellas que tienen bajo su responsabilidad la formulación de políticas de apoyo para el sector. Existen mitos que afectan la toma de decisiones de estas personas, sin embargo, existe un elemento aún más preocupante, y es que algunos propietarios de pequeñas empresas conservan sus propios mitos, el mayor de ellos es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito y a veces incluso, piensan que es su único problema. Estudios han revelado que no es así, el problema radica principalmente en una **Gestión Deficiente**.

Estos mismos estudios sobre la Pyme citan con frecuencia problemas como: La caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Sólo la mitad de las empresas persiguen una estrategia de especialización que busca afianzar o

expandir la presencia en el mercado de sus productos tradicionales. La estrategia de especialización es más frecuente entre la Pyme de más de 500 empleados.

Las principales áreas a las cuales los directivos de este tipo de empresas prestan mayor atención son: las ventas, la producción, los servicios a los clientes y la calidad. La investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico, ocupan un lugar secundario en la atención de los altos directivos. En un lugar intermedio se encuentra el área de aprovisionamiento y logística. La intensidad en el uso de computadoras es baja, sobre todo entre las más pequeñas.

### El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, es utilizada por reconocidas empresas las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, está siendo incorporada a los procesos de gerencia estratégica en más del 60% de las empresas en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a innumerables negocios europeos y asiáticos.

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro temas o perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional**. Los resultados deben traducirse finalmente en logros

financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

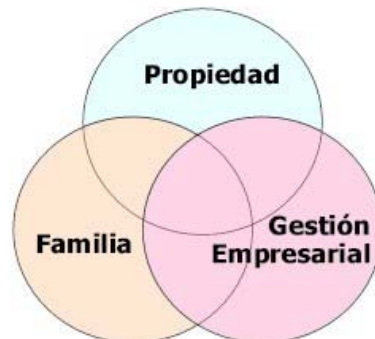
El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva

### La Empresa Familiar

El concepto de **empresa familiar** suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto, las empresas familiares forman parte del "club de pequeñas, medianas o grandes empresas", por lo que tienen los mismos problemas y padecimientos de la pyme, y cuidado sino más.

La empresa familiar tiene como grandes ventajas la simplificación, la velocidad, la confianza y el acuerdo entre los socios, pero también padece un alto nivel de exigencias económicas que requieren sus socios.

En esencia, la empresa familiar es un sistema de tres círculos, donde se superponen (total



o parcialmente) la empresa, la familia y la gestión empresarial.

El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirá la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Las empresas familiares son entidades dinámicas. A medida que maduran, el número de personas involucradas en cada uno de esos tres círculos aumenta y, con ello, se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones. Consistente con lo anterior, las necesidades materiales e inmateriales, de la suma de estas personas, se hacen más divergentes y dificultosas de manejar, y junto con ello, la etapa de la vida en que está cada uno de ellos determina que vean la realidad de manera distinta.

Los tres especialistas más importantes en futurología empresarial, Toffler, Nasbitt y el Club de Roma, han dicho que: "*la empresa de capital no podrá ingresar al siglo XXI sin que la empresa familiar se haga cargo de la comercialización de sus productos y servicios...*".

Por esto y muchas otras circunstancias, las empresas familiares seguirán vigentes, por lo menos durante las décadas que vienen, seguirán evolucionando, creciendo y siendo rentables. Pero la pregunta que hacen los empresarios a los consultores profesionales es siempre la misma: *¿Cómo hago para que la mía sea una de esas empresas que siguen siendo exitosas?*

## La definición del Plan Estratégico y los esquemas de medición.

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos.



El concepto de gobernabilidad en las empresas familiares debe estar bien establecido. La gobernabilidad esta representada por el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecen las organizaciones y fijan los límites e incentivos para el comportamiento de los individuos y "familiares". La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de éstas organizaciones.



El sistema de rendición de cuentas o reporte de gestión forma parte de la gobernabilidad.

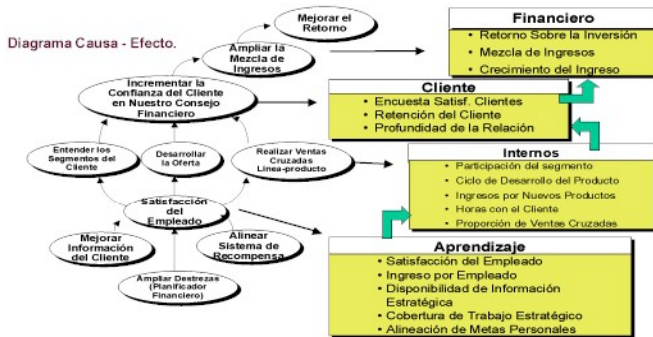
Las empresas familiares pueden y deben establecer un esquema de reportes de gestión del tipo "Gerencia Estratégica", donde a partir de las estrategias del negocio, es decir, de los objetivos estratégicos, se define un plan de acción (iniciativas, proyectos, presupuesto)

y se establecen compromisos de manera conjunta, se realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de compromisos y metas, mediante la evaluación de indicadores de desempeño asociados a la estrategia, y se genera un proceso de aprendizaje y retroalimentación, que permite actualizar, y formular los cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera se darían las condiciones para que la empresa sea manejada por unos pocos (fundamentalmente los mejores), pero sea poseída por muchos más. La gerencia estratégica de la gestión le correspondería a los mejores profesionales, *sean o no de la familia*.

La misión de largo plazo hacia la que se dirige el empresario comienza con un objetivo modesto: Sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Al lograrlo, encara como meta la rentabilidad y, en algún momento, define su objetivo final: la trascendencia. Para cumplir con esta misión la empresa debe trazar su "carta de navegación", es decir el rumbo tanto para los accionistas como para la empresa. Periódicamente, hay que tomar decisiones estratégicas para poder mantener viable el negocio familiar pero, fundamentalmente, para contar con una base que permita crecer sin dificultades internas, aprovechando toda coyuntura favorable en el medio externo. *Preparar una empresa familiar para que pueda seguir siendo exitosa generación tras generación es un trabajo, también, de varias generaciones.*

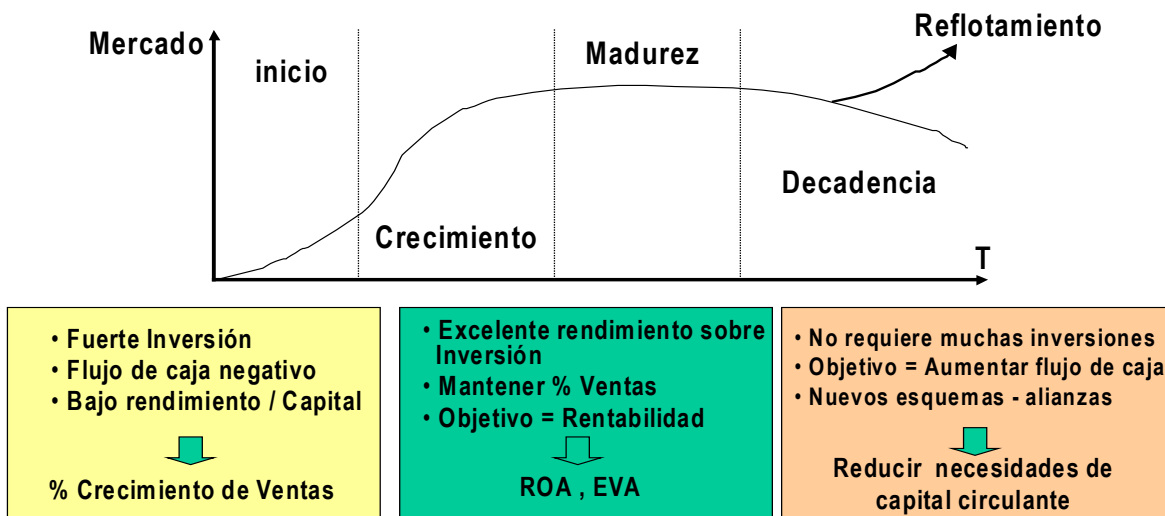
El Balanced Scorecard le permite trazar ese rumbo con el uso del diagrama causa efecto, o mapa estratégico, el cual resume de manera gráfica los diferentes objetivos estratégicos de la empresa, en cada una de las perspectivas o temas: Financiera, Clientes, Procesos y Dinámica Organizacional.



Para alcanzar los diferentes objetivos propuestos, el empresario sabe que tiene que crecer, y que, para lograrlo, tiene que invertir. La siguiente pregunta es: ¿cuál puede ser la fuente de estos fondos? y la respuesta más sencilla es: hay que

En el ínterin, es tanto el esfuerzo dedicado a impulsar este proyecto, que el empresario se genera, así, un sistema de retroinversión casi automática, que es el que financia el crecimiento. Prácticamente olvida la cuestión de su ciclo de vida y sigue el proceso continuo de reinversión, en una actividad de bajo riesgo, olvidando separar reservas financieras para futuras necesidades. Esta es la causa generadora de muchas de las dificultades en la vida empresarial.

Los objetivos financieros difieren de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio, en la etapa de inicio, como se mencionó antes, hay que ganar mucho y retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante, en la etapa media de crecimiento y madurez el objetivo financiero debe estar dado por la rentabilidad y en la etapa de decadencia o en todo caso iniciar un proceso de



ganar mucho y retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante.

reflotamiento, en condiciones similares al inicio de la empresa, pero con un aval es necesario reducir drásticamente las necesidades de capital a fin de "guardar" muy sólido para obtener fuentes de

financiamiento externa. En esta última etapa, quienes están en ejercicio del poder envejecerán y cambiará su papel. De hacer, pasarán a enseñar. Otros (y no ellos) aprenderán y harán. Ellos enseñarán; tendrán, de este modo, más tiempo disponible para otras actividades antes relegadas. El asunto es que, llegado un momento, la actual generación ingresará en el síndrome "otra vez no", (una vez construí el patrimonio que tengo, otra vez no lo podré hacer, y menos a los 60 o 70 años).

Todo lo anterior se complica cuando la familia empresaria crece más que la empresa. Cada uno de los miembros (generalmente, hijos) tiene una estimación global que tiende a hacer pensar que habrá empresa de la familia para todos, y cuando se enfrentan con la realidad, visualizan que ello no es así y, más aun, que no hay mercado para vender sus tenencias accionarias. Ello lleva a enfrentamientos familiares, en relación con las tenencias.

Para poder seguir adelante, en cada generación, hay que anticipar decisiones que permitan evitar posibles conductas generadoras de enfrentamientos y dificultades. Los riesgos posibles son: Atomización empresaria de capital, Conflictos, Continuidad empresaria, Retiro del Empresario o Financiación. Presión litigiosa y no controlable hacia la venta de paquetes accionarios, Mercados y fuentes de financiamiento, entre otros. Es preciso explorar el planteamiento estratégico futuro y la factibilidad de lograrlo es una parte fundamental de este proceso. Para ello, se requieren actualizar las estrategias, muchas veces muy distintas de lo que fue el trámite habitual hasta ese momento.

### **Más allá de la rentabilidad, la perspectiva social.**

El objetivo clásico, vigente en muchas familias empresarias, es : dar trabajo, generar puestos para los familiares, antes o después de ser accionistas. Quienes sostienen esto entienden que la estructura empresarial debe contener, en términos laborales, las necesidades de accionistas y familiares, en especial en momentos de crisis. En esta línea también está el objetivo de mantener junta a toda la familia, edificando una tradición, memoria e historias comunes. También se encuentra la aspiración de dar testimonio económico y social de una ideología religiosa común, a través de la financiación de proyectos comunitarios o, simplemente, de donaciones.

En otros casos muchos más simples, hay familias empresarias en las que los accionistas tienen como objetivo lograr, con su posesión (y sus dividendos), una buena forma de vida, independiente de su papel en la empresa, así como una imagen de reconocimiento.

El mecanismo de cambio en las empresas familiares es el paso del tiempo y la calidad de su administración. Esto hace que, a medida que pasan las generaciones, ocurren importantes cambios en varios frentes.

### **Los procesos internos y de aprendizaje**

Es más fácil y más cómodo extender los conceptos familiares a los empresarios. Si esto ocurre, es muy posible que surjan dificultades y enfrentamientos. La

empresa familiar es una persona jurídica distinta de la familia y de cada uno de sus miembros, y su objetivo es trascender en el tiempo, Por lo tanto, la empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresariales. Confundir los dos mundos deja a ambos segmentos débiles y propicios al conflicto. Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están:

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la familia?
Poder y proceso de decisión	Los padres <i>se visten</i> con la autoridad
Participación	Nacer da derecho a tener un puesto en la familia
Remuneración y dinero	Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar
Entrenamiento	Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal
Evaluación y reconocimiento	No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar
Roles	Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la empresa de la familia?
Poder y proceso de decisión	La autoridad viene de un modelo formal que se mantiene en el tiempo. Quien tiene la autoridad operativa debe ser el más capaz y puede o no ser el padre.
Participación	El desempeño de un puesto debe ser función de la capacidad y de la experiencia.
Remuneración y dinero	La remuneración y los beneficios dependen del puesto desempeñado y del desempeño.
Entrenamiento	Cada uno debe entrenarse de acuerdo con lo que requiera la empresa.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es un medio antes que un fin. El crecimiento individual tiene que ver con los objetivos empresariales.
Evaluación y reconocimiento	Se reconoce y recompensa el buen desempeño. La evaluación debe estar despojada del tema de la pertenencia familiar
Roles	Deben diferenciarse según sean accionistas, herederos, directores, o gerentes. El papel define el derecho a la remuneración: dividendos, honorarios o sueldos

Entonces, ¿Por qué algunas empresas familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, se debilitan hasta desaparecer?

Existen muchas causas para explicar esta diferencia, pero existen factores claves en ese grupo de empresas que se destacan, entre los cuales se pueden mencionar:

- La atención prestada al desarrollo y seguimiento de las estrategias,
- El uso de mejores prácticas en áreas como gestión, financiera, administrativa y organizacional y
- La profesionalización del personal.

En resumen, el uso de un modelo de gerencia del tipo Balanced Scorecard, que se basa en la orientación estratégica de la empresa para definir el plan de acción y el esquema de seguimiento y evaluación de la gestión, facilita a las empresas familiares y a la pyme en general, la integración del día a día (corto plazo) con los planes futuros (largo plazo), y lo prepara para afrontar de mejor manera el reto de ser rentables y crecer, en otras palabras las prepara para ser negocios con **UNA GESTIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE.**

#### Bibliografía

- Carlos Kaplun. **Gestión en Empresas de Familia.**
- FUNDES. Venezuela. **Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela.**
- Robert Kaplan y Dave Norton. **Balanced Scorecard. De la estrategia a la acción.**
- Robert Kaplan. **¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?**

*NRG Consultores C.A. cuenta con un Staff de profesionales que ha logrado desarrollar metodologías y practicas de implantación probadas en diversos tipos de organizaciones de manufactura y servicio.  
www.nrgconsultores.com*

#### Nota al margen

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para definir a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento en común - en su mayoría - es el indicador de empleo, es decir el número de trabajadores. Un factor común en los países desarrollados no emergentes es el número de trabajadores de la gran empresa (de 500 en adelante). En el caso de los países en desarrollo se utiliza la composición tradicional de micro, pequeña, mediana y gran industria.

#### Definición de Pyme (Según número de trabajadores)

	Pequeña	Mediana	Grande
Chile	10 - 49	50 - 99	Más de 100
Colombia	10 - 199	200	Más de 200
Brasil	10 -199	10 - 499	Más de 500
Costa Rica	6 - 30	31 - 100	Más de 100
Guatemala	5- 20	21 - 60	Más de 60
México	31- 100	101 - 500	Más de 500
Perú	20 - 50	51 - 199	Más de 200
Venezuela (Ind)	5 -20	21 - 100	Más de 100
Canadá	< 200	> 200	
Japón	< 300		> 300
Francia	10 - 499		> 500
Alemania	100	499	> 500
Italia	101 - 300	301 - 500	> 500
España	< 200	< 500	> 500
Estados Unidos	20 - 99	100 - 499	> 500
Reino Unido	10 - 49	50 -499	> 500

En América Latina existen al menos 6 millones de negocios en la categoría de Pyme. La Pyme aporta considerablemente a la actividad económica. La tendencia internacional es que su participación en términos de unidades supera el 95 % del total de establecimientos, su contribución al empleo oscila entre 45 y 79 %, y su aportación a la actividad económica (PIB) fluctúa entre el 30 % y 66 % aproximadamente.