

Volver
a lo Básico

Las empresas familiares y su planificación estratégica



Claudio Muller

Departamento de Control de Gestión
y Sistemas de Información
Facultad de Economía y Negocios,
Universidad de Chile

El proceso de planificación estratégica considera al menos tres fases: (i) formulación de la visión, (ii) elección de los caminos de acción y su implementación, y (iii) medición de los resultados (Tarzijan, 2013; Nickols, (2016).

Las empresas familiares constituyen la forma predominante de organizaciones económicas y sociales en todo el mundo (Faccio & Lang, 2002; La Porta, et al., 1999) y contribuyen con aproximadamente el 60% del PIB de América Latina (IFERA, 2003). El control familiar no se limita a las pequeñas empresas. También prevalece en aproximadamente el 40% de las empresas más grandes de la región (Carrera, et al., 2019; Gomez-Mejia, et al., 2020).

Por otra parte, la estrategia no es sólo una combinación aleatoria de caminos de acción y objetivos, sino que se deben seguir ciertas etapas. El proceso de planificación estratégica considera al menos tres fases: (i) formulación de la visión, (ii) elección de los caminos de acción y su implementación, y (iii) medición de los resultados (Tarzijan, 2013; Nickols, (2016).

En las empresas familiares difiere la planificación estratégica de otro tipo de empresas, en gran parte, porque la empresa familiar debe incorporar temas familiares en su reflexión. Revisemos un breve caso:

Pedro, Francisca y Arturo son hermanos. Los tres son propietarios en partes iguales de la empresa familiar heredada por su padre. Pedro es el mayor de los hermanos y desde que egresó de pregrado siempre ha trabajado ahí, al principio junto a su padre y ahora como gerente general. Francisca y Arturo son profesionales en rubros distintos al giro de la empresa y nunca han mostrado mayor interés en ella. Todos reciben dividendos en partes iguales de las utilidades. La empresa ha tenido un buen desempeño, especialmente desde que Pedro se ha hecho cargo, pero los problemas de escalabilidad del negocio le impiden crecer más rápido. Hace unas semanas, Pedro ha recibido una interesante oferta de la competencia para adquirir el 100% de la propiedad y fusionarla a la firma compradora. Francisca y Arturo se oponen a la venta, pues la empresa fue fundada por el padre

con un enorme sacrificio financiero y emocional, Pedro está de acuerdo en venderla y comenzar en un giro nuevo.

Este relato, no tan ficticio, pone de manifiesto que las decisiones y la realidad de la empresa familiar son diferentes a otro tipo de propiedad.

Mientras que el 61% de las empresas familiares están dirigidas y/o controladas por la primera generación, solo en el 39% de los casos está gobernada por las siguientes generaciones; un 24% por la segunda generación, un 9% por la tercera y el 6% por la cuarta y siguientes generaciones (Amat, 2000).

Existen varias explicaciones posibles para esta alta tasa de fracaso. En primer lugar, muchas empresas familiares son pequeñas y carecen de personal adecuado y de la fortaleza financiera de empresas más grandes (Miller, et al., 2003). En segundo lugar, la propia familia puede convertirse en un obstáculo a medida que los desafíos del negocio agudizan problemas, tales como la rivalidad entre hermanos y la sucesión generacional, como ocurre en el caso de Pedro, Francisca y Arturo. Vinculado a esto, el financiamiento de la planificación patrimonial de la familia y otros proyectos personales a menudo seducen a los propietarios a drenar los beneficios de la empresa, en lugar de reinvertirlos en un crecimiento del negocio. En tercer lugar, y aún más importante, muchos propietarios de empresas familiares, trabajen o no en ella, carecen de un marco conceptual, que permita evaluar la empresa y planificar su futuro (Ward, 2016).


Un rasgo distintivo en la planificación estratégica de la empresa familiar, es que no sólo se trata de un proyecto estratégico para la empresa, sino que también de un plan para la familia. El plan de la familia debe detallar de forma clara los objetivos personales y profesionales a largo plazo de todos los accionistas familiares, trabajen o no en la empresa. También, se debe establecer un proceso mediante el cual puedan sondearse regularmente los objetivos y asuntos familiares.

La planificación estratégica de la familia se podría abordar desde tres dimensiones: en primer lugar corresponde construir una visión y objetivo común: ¿Por qué la familia está comprometida a perpetuar el negocio? En nuestro caso mencionado anteriormente, ¿por qué no vender la empresa? y ¿Qué beneficio ve la familia manteniendo la empresa?

En segundo lugar, se debe calibrar las expectativas de la familia con respecto a la empresa: ¿Cómo se ve la familia a sí misma y a la empresa en los próximos años? Como en el caso descrito, donde solo Pedro trabaja en la empresa y Francisca y Arturo son accionistas pasivos, ¿es posible prever que muchos miembros familiares estarán activos en la empresa? y ¿la familia vaticina que la empresa cree negocios separados para los descendientes y familiares?

En tercer lugar, es preciso generar un mecanismo para resolver fluidamente diferencias y disputas: ¿Cómo construirá y mantendrá la familia una relación con vínculos fuertes?, ¿cómo resolverá conflictos y buscará la armonía? y ¿cómo resolverán la familia y la empresa asuntos como la remuneración de los familiares?

Esta interrelación entre el plan de la familia y la empresa constituye un reto especial para la empresa familiar, porque significa que ambos son altamente interdependientes. El plan de negocio exige que la familia determine el alcance de su compromiso con la empresa, el cual depende de las perspectivas empresariales que revele el proceso de planificación. Como resultado de esto, la familia no puede separar la planificación estratégica del negocio con el plan que tienen la familia. Debe llevarlos a cabo de manera conectada y simultánea.

Como el caso de Pedro, Francisca y Arturo, existen muchos retos para lograr mantener la inversión emocional de la familia en la empresa. La planificación estratégica de la empresa y la familia es una de las claves del éxito. Un buen plan ayudará a motivar a la familia y a la empresa, ante las inevitables diferencias producto de las perspectivas individuales. Una buena planificación libera energía que la familia puede usar para cumplir el sueño de muchas de estas entidades: crear y mantener una empresa familiar sana para la próxima generación. 

Referencias

- Amat, J. (2000).** La continuidad de la empresa familiar. (2da edición) Barcelona: editorial Gestión.
- Carrera, A., Vazquez, P. & Cornejo, M. (2019).** ¿Cómo se gobiernan las mayores empresas de América Latina? Harvard Deusto Business Review, 285, pp. 62-69.
- Faccio, M. & Lang, L. H. (2002).** The ultimate ownership of Western European corporations. Journal of financial economics, 65(3), pp. 365-395.
- Gomez-Mejia, L., Basco, R., Gonzalez, A. C., & Muller, C. G. (2020).** Family business and local development in Iberoamerica. Cross Cultural & Strategic Management.
- IFERA (2003).** Family businesses dominate: International Family Enterprise Research Academy. Family Business Review, 16(4), pp. 235-240.
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F. & Shleifer, A. (1999).** Corporate ownership around the world. The journal of finance, 54(2), pp. 471-517.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003).** Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. Journal of business venturing, 18(4), 513-531.
- Nickols, F. (2016).** Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Management Journal, 1(1), 4-7.
- Tarzijan, J. (2013).** Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC.
- Ward, J. (2016).** Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business. Springer.