

# **La Planificación Estratégica en PYMES FAMILIARES**

**Alexandra Flores Recalde**

*Consultor Junior SATELITE.COM , telef. 331-7739, alexandrafloresrecalde@gmail.com*

**Rodrigo Flores Recalde**

*Consultor Junior I-SEC del Ecuador, telef. 245-7447, rodri\_flores1583@hotmail.com*

## **RESUMEN.**

El presente documento busca brindar un orientación respecto a la planificación estratégica en la empresa pyme familiar, en vista a que este tipo de organizaciones constituyen el 80% de todas las empresas existente en el país; y que actualmente se le ha pronosticado una esperanza de vida de 25 años, es decir que las pymes familiares no logran llegar más allá de la segunda generación en su administración según lo indica el estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar de Ecuador en 2012.

En una primera parte se identificará aquellos aspectos concernientes a la naturaleza de la pyme familiar, es decir entender las relaciones implícitas que conlleva el trabajar con personas del núcleo familiar, la determinación de normativas capaces de aportar objetividad al momento de tomar decisiones.

En una segunda parte, se indicará las etapas de la planificación estratégica, la manera más adecuada de ir gestionando cada ítem y las consideraciones que deberán observar los empresarios pyme.

En una tercera parte, se revisará el aporte del cuadro de mando integral en la pyme familiar, que aspectos generan conflictos al momento de gestionar su implementación.

Adicionalmente se mencionará los recursos necesarios para apoyar los procesos de transición de mando.

## **PALABRAS CLAVE.**

*PYME:* La pequeña y mediana empresa conocida también por el acrónimo PYME, son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa.

*Pyme Familiar:* Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

*Planificación Estratégica:* La planificación estratégica es un “proceso orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos en el desarrollo de cualquier actividad haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.

*Misión:* Define “la razón de ser de la organización”, es decir cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, el propósito por el cual se crea la empresa y que a través de valores, principios se identifica y diferencia en el mercado.

*Visión:* Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

*Cuadro de Mando Integral:* Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

*Delegación de Autoridad (Empowerment):* Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

## **ABSTRACT.**

This document seeks to provide guidance on strategic planning in business family, these organizations constitute 80% of all enterprises in the country, and currently has predicted a life expectancy 25 years, meaning that family`s business is not reach beyond the second generation in its administration as indicated by the study conducted by the family Business Institute Ecuador in 2012.

The first part will identify those aspects concerning the nature of family`s business, to implicit understanding relationships involved in working with people of the family, determining standards capable of providing objectivity when making decisions.

In a second part, indicate the stages of strategic planning, the best way to go to manage each item and considerations to be observed by entrepreneur`s family business.

In a third part, we review the contribution of the balanced scorecard in family`s business that generates conflict issues when managing their implementation.

Additionally, mention the resources needed to support the transition process control.

## **KEY WORDS.**

**SME:** Small and medium enterprises also known by the acronym SMEs are independent entities, with high prevalence in the trade market, being virtually excluded from the industrial market by large investments required and the limitations imposed by legislation as to turnover and personnel, which if converted overcome, by law, to a micro in a small business, medium business or automatically becomes a large company.

**SME Family:** A family business is controlled by members of one family in which the capital and, if appropriate, the management or the government are in the hands of a family (and people involved personally with this family), which have the ability to exercise an influence over her enough to control, and strategic vision which includes the purpose of providing continuity in the hands of the next generation of the family.

**Strategic Planning:** Strategic planning is a "process to route all actions necessary to fulfill objectives in the development of any activity by making optimal use of available resources.

**Mission:** Define "the raison d'être of the organization", that is what our work or activity in the market, the purpose for which the company is created and through values, principles are identified and differentiated in the market.

**Vision:** A statement indicating where the company is headed in the long term, or what is what they intended to become.

**Scorecard:** Management tool that facilitates decision-making and that includes a coherent set of indicators that provide to senior management and comprehensive functions responsible business vision or his area of responsibility. The information provided by the control panel, allows you to focus and align executive teams, business units, resources and processes with organizational strategies.

**Delegation of Authority (Empowerment):** In relation to management leadership, this practice promotes the growing assumption of responsibility among subordinates, whose implementation requires their prior learning, training and information. This practice leads to improved performance of the organization.

## **1. INTRODUCCIÓN (Sección I):**

Según el Instituto de Empresas Familiares del Ecuador, las empresas familiares representan el 80% de todas las organizaciones que existen en el país, a las cuales se les pronostica una esperanza de vida de 25 años. Esto implica que este tipo de empresas no perdura de la segunda generación familiar hacia la tercera, debido a una reducida percepción estratégica, poca flexibilidad para cambios en el modelo de negocio, los deficientes métodos de control y principalmente por considerar que las soluciones del ayer responden a los problemas de hoy.

Por todos estos antecedentes, sólo entre el 5% y el 15% a nivel mundial de pymes familiares alcanzan a ser gestionadas por terceras generaciones familiares, según nos menciona Fred Neubauer y Alden G.Lank.

## **2. METODOLOGÍA (Sección II):**

El primer paso que se recomienda para que una pyme familiar siga activa en el mundo globalizado, es definir un modelo de actuación empresarial, donde se pone en manifiesto el distanciamiento de la relación familiar con lo laboral para mitigar los posibles conflictos de interés que pudiesen aparecer al momento de tomar decisiones. Para ello es imprescindible que las empresas cuenten con políticas y procedimientos claros para que cada accionista (por lo general tiene relación consanguínea) sepa manejarse al interior de la organización.

En este tipo de empresas la sucesión es entendida como “la continuación del legado“, pero que lastimosamente no ha llegado a ser exitoso en muchos de los casos, puesto que las empresas no cambian la forma de gestionarse, solo cambian el timonel porque quizás comparte similar pensamiento estratégico de su predecesor.

La sucesión puede ser determinante para una PYME FAMILIAR, ya que al producirse una transición de poder, la empresa ya no volverá a ser la misma; por lo que es necesario que los actuales decisores sepan evaluar si la decisión de ceder su lugar deba recaer por consanguinidad o por capacidad empresarial, esto en el caso de visionar a la empresa ya no como pyme sino como una corporación.

En cualquiera de los dos casos (consanguineidad y/o por capacidad intelectual), los conocimientos, experiencia, pensamiento estratégico serán las bases para que la empresa obtenga la renovación solicitada por los cambios del entorno.

Algunos expertos recomiendan que el cambio de mando debe manejarse como algo natural y que en caso de tener la por sucesión consanguínea se prevea un “alistamiento” del sucesor, esto quiere decir que deberá vincularlo a la actividad empresarial desde “extremo a extremo”, es decir que conozca las diferentes instancias del negocio para que adquiera experiencia y puede definir el área donde tenga mejor rendimiento y que estará asociado con la formación académica. Es importante denotar que el sucesor deberá afianzar su deseo de continuar con el legado, puesto que si lo hace por acción imperativa del antecesor puede tener alta probabilidad de fracaso.

En el caso de la sucesión a un tercero, es oportuno apoyarse en modelos de gobierno corporativo para tener monitoreo y control del desarrollo empresarial y que esta de la mano con la intensión de crecimiento continuo y permanencia en el tiempo.

Una vez revisado el tipo de sucesión el siguiente paso es la planificación estratégica, en la cual toda empresa sin importar su tamaño tiene que afianzar su proceso de Direccionamiento Estratégico, mismo que consiste en definir a donde se quiere llegar a través del tiempo (visión), la razón de ser (misión), los valores y los objetivos del negocio.

Definido el rumbo del negocio, se diseñarán los planes de acción, de manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia de la empresa sin descuidar el esquema de seguimiento y evaluación que puede ser plasmado en un BSC (Balance Scorecard).

El BSC 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.

Existen casos de éxito de la aplicación de esta metodología, lo cual fue evidenciado por Gumbus y Lussier (2006) en su estudio a tres pymes estadounidenses, de los cual pudieron concluir que:

- La herramienta promueve el crecimiento, puesto que está enfocada hacia los resultados estratégicos y no solos a los operativos.
- Clarifica las metas, proporcionando una imagen de cómo se contribuye los esfuerzos para lograr los objetivos; y
- Promueve la responsabilidad, permitiendo que los empleados participen e implementen las medidas que les competen, proveyendo transparencia en los resultados.

Para que una implementación llegue a ser exitosa en la pyme familiar, es necesario que los empresarios tengan presente:

- La mayoría de las pymes familiares no suelen planear o que sus procesos de planeación son informales (Beaver, 2003; Berman, et al., 1997; Sexton y Van Auken, 1985). Esto conlleva a que los empresarios pyme deben dar la relevancia necesaria para una acertada

planificación, deben ser capaces de propiciar la generación de buenos análisis del entorno y no solo apoyarse en la experiencia adquirida fruto de los años de trabajo.

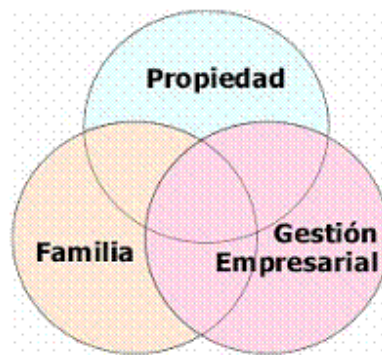
- Tener presente la importancia de los objetivos estratégicos, puesto que son un elemento clave en la formulación estratégica. En este sentido, Carrión (2007) indica que los empresarios deben tener un sentido claro de la dirección, una comprensión profunda del modelo de negocio, la capacidad de enfocar y priorizar; y la flexibilidad en la dirección. En el trabajo de Fernández et al. (2006), destacó que la identificación y priorización de los objetivos estratégicos es una de las tareas más importantes, puesto que la falta de priorización a menudo puede dar lugar a resultados erróneos.
- Además otro punto concluyente en el trabajo realizado por Fernández, indica que el éxito en la implementación radica fundamentalmente en el apoyo propiciado por la alta gerencia, la cooperación entre los departamentos y la utilización de sistemas informáticos estandarizados, los cuales facilitan el uso e interpretación de la información recabada en el modelo de BSC.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento, en la forma requerida y es aplicada completamente.

### **3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN (Sección III):**

Después de la realización de la investigación se puede definir ciertos lineamientos importantes como resultado de la misma:

- 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 que les permite a sus miembros tener una clara idea de la importancia de las mutuas influencias, el poder de las relaciones y el alcance de las decisiones.



- Una empresa familiar bien estructurada en sus funciones y responsabilidades organizacionales tiene mayores posibilidades de perdurar en el mercado, puesto que

puede designar oportunamente los recursos para aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno.

- Una acertada y oportuna información del entorno (externo e interno), puede facilitar la toma de decisiones y realizar los correctivos necesarios a fin que la organización cumpla su misión.
- Los valores corporativos son un reflejo de los valores familiares, puesto que al estar estrechamente vinculado la administración empresarial con la jerarquía familiar, es importante que los dos “mundos” tenga un punto de fusión, y que mejor que se cuente con valores que promuevan el respeto, la integridad y la responsabilidad a todo nivel y en todo momento.
- Una planificación estratégica que no disponga del compromiso gerencial en una pyme familiar, es un documento más en el repositorio de intenciones de cambio. La planificación debe ir más allá de activismo de un individuo, debe ser considerado como la “piel empresarial”, es decir el órgano que cubre todo el cuerpo y que cuenta con el mayor nivel de sensibilidad del entorno.
- Para las pymes familiares es sumamente imprescindible el evaluarse a sí misma, y romper el paradigma de que el “BSC es solo para empresas grandes” y porque “somos pequeños no necesitamos complejos indicadores”. Cualquier tipo y tamaño de empresa debe contar con métricas, simplemente se debe entender que entre mejor sea la calidad del indicador (definición y aplicación) no se requiera numerosos indicadores.
- Visionar hacia el futuro no implica “la sucesión del legado”, sino el tener presente que el crecimiento empresarial siempre estará latente en el mercado a aquellos empresarios, que estén decididamente dispuestos a cambiar su mentalidad empresarial.

#### **4. TRABAJOS RELACIONADOS (Sección IV):**

Algunos trabajos sobre el desarrollo y gestión de la planificación estratégica están orientadas a pymes en general, sin embargo en el caso Ecuatoriano se conoce que la mayoría de estas empresas son de índole familiar, lo cual implica que algunas buenas prácticas propuesta por la planificación pueden ser obsoletas al momento de implementarlas, por el hecho de que existe una fuerte idiosincrasia empresarial, que en muchos de los casos se traduce a “ yo con mi trabajo he levantado a esta empresa, que vas a venir a enseñar tu, que eres mi empleado o que eres un simple muchacho”, es por ello, que nuestro trabajo de investigación se ha apoyado en la vivencia personal para inducir a otros empresarios a cambiar su recelo respecto a la aplicación de metodologías empresariales.

Actualmente existen pocas empresas con éxito en su transformación de pyme familiar a corporaciones y que paradójicamente son los grupos empresariales más grande del Ecuador. Estas empresas familiares entendieron desde su fundador hacia las siguientes generaciones, la importancia de una correcta administración, la necesidad de tener dinamismo organizacional, el adecuado uso de recurso y de que la inversión en innovación es la mejor garantía hacia la continuidad en el mercado.

Consideramos que es necesario que cada empresa genere su propia base de conocimiento, es decir revisar y analizar cada metodología de gerenciamiento (Planificación Estratégica, Cuadro

de Mando Integral, Prospectiva Empresarial, Gestión por Procesos, Gestión por Resultados, etc) y definir que “cosas” son factibles de aplicar a cada realidad, con esto se podría disminuir el escepticismo sobre si es necesario adoptar un modelo de planificación.

El presente trabajo permitió indicar los puntos clave de cambio empresarial que toda pyme familiar debe considerar al momento de querer impulsar un mejoramiento adentro de sí misma, no obstante se reconoce el gran aporte de otros investigadores puesto que han sido los pioneros en la “tecnificación empresarial” de la pymes.

## **5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO (Sección V):**

La Empresa Familiar es producto de la realización de un sueño del(os) fundador(es) y van creciendo conforme las oportunidades del mercado se van dando. Las Empresas Familiares que han subsistido a lo largo de las generaciones son aquellas que han sabido fortalecer los pilares originales sobre los cuales se crearon: visión, misión, valores, liderazgo, comunicación, objetivos. Y es precisamente esto lo que hay que preservar a pesar de la problemática existente a través del paso de las diferentes generaciones, más aun en el entorno actual donde se requieren de herramientas gerenciales que les permitan incrementar sus ingresos y tener sostenibilidad en el mercado.

Para lograr satisfacer necesidades actuales y futuras, las empresas deben reorientar su modelo de negocio basándose en procesos tecnificados, personal especializado, mejora continua y que formen parte de una sola línea estratégica, para lo cual la planificación estratégica se convierte en el catalizador más idóneo.

Para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso en la empresa familiar, necesita:

- Clara delimitación de funciones entre propietarios, directivos, colaboradores y otros agentes (externos) con el propósito de exigir rendición de cuentas.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización para enfocar esfuerzos al interior de la organización y que estén enfocados en la satisfacción del cliente.
- Organizar las actividades internas, los recursos a utilizarse y los respectivos controles con la finalidad de “visualizar” el correcto avance de la gestión y que este alineado a los resultados esperados.
- Realizar un proceso de retroalimentación para identificar “puntos de falla”, u oportunidades de mejora.

La planificación estratégica ayuda a las empresas identificarse a sí mismas, partiendo de las premisas: que tengo (FODA), que o quien soy (misión), hacia donde voy (visión), como lo hago (BSC y gestión por procesos); esto implica adoptar una cultura de cambio, tanto en lo empresarial como personal, ya que las organizaciones exitosas basan su gestión en la identificación y generación de ventajas competitivas apalancadas en el profesionalismo de sus colaboradores, la adopción de tecnología y la perspicacia estratégica de sus “timoneles”.



## **6. AGRADECIMIENTOS:**

Agradecemos a la empresa SATELITE.COM por permitirnos realizar nuestra investigación.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Michael Porter, “Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Vigésima reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1995.
- James Harrington, “Mejoramiento de los procesos de las empresas”, Primera edición, McGraw-Hill, Bogotá, 1993.
- David Fred R., “Conceptos de administración Estratégica”, Quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1999.
- World economic Outlook report, International Monetary Fund, Octubre 2008.
- Samuel Certo, “Direccionamiento Estratégico”, Tercera Edición, McGraw-Hill, Madrid, 1994.
- Michael Porter, “Ventaja Competitiva”, Décimo Tercera Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México 1996.
- [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)