

Unidos por un fin común

Visión, misión y valores en la empresa familiar

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

Algunos autores sostienen que el éxito de las empresas familiares se debe a que siguen estrategias no convencionales. En toda empresa familiar, una buena estrategia se caracteriza por tener presente en todo momento la visión, la misión y los valores definidos por la familia propietaria. Por esta razón, las estrategias que de ahí derivan son únicas, personalizadas y, en cierto modo, no convencionales.

Papel de la misión, la visión y los valores en las empresas familiares

La coherencia entre la arquitectura de la empresa y los valores y deseos de la familia empresaria es fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. Además, es necesario repensar con cierta frecuencia la visión con objeto de actualizar no sólo la empresa (en esto no se distinguiría una empresa familiar de una que no lo es) sino su vigencia en la familia propietaria. El compromiso de la familia empresaria y de todas las personas que trabajan en la empresa con estos conceptos es también básico para el éxito de la empresa a largo plazo.

El libro “La empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven” (de Josep Tàpies, editado por la Fundación Jesús Serra), que acaba de publicarse, recoge el testimonio de diversas empresas familiares centenarias. Estos ejemplos invitan a reflexionar sobre por qué algunas empresas son tan longevas mientras que otras desaparecen en unas pocas décadas. Las empresas familiares exitosas se caracterizan por ser propiedad de una familia que comparte un deseo, un modo de vivir la empresa familiar. Sus miembros se han autoimpuesto transmitir de generación en generación un conjunto de valores entre los que figura la importancia de contribuir a la transformación de la sociedad a través del proceso generador de riqueza que supone poder regir los destinos de una empresa que satisface una necesidad real (misión). Asimismo, muchas de estas familias ejercen labores filantrópicas porque creen firmemente en devolver a la sociedad parte de lo que han recibido.

“Las empresas familiares exitosas se caracterizan por ser propiedad de una familia que comparte un deseo, un modo de vivir la empresa familiar.”

La visión

La visión representa el futuro perfecto del propósito empresarial, que en el caso de la empresa familiar debe ser perdurable en el tiempo. Debe plantear una aspiración que dé sentido a la empresa familiar y a la familia empresaria, y ha de poderse llevar a cabo tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. Además, debería definirse en términos concretos de tiempo y forma. Conviene que la familia propietaria comparta la visión y, para ello, es imprescindible explicitarla.

El enunciado de la visión empresarial debe dar respuestas a estas preguntas:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán las principales actividades y las necesidades que quiere satisfacer?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y todos aquellos que tengan relación con ella?

La visión debe ser fuente de inspiración para el proyecto de la familia empresaria y ayudar a todos los comprometidos con la empresa familiar a trabajar por un motivo común y en una misma dirección. De este modo, permitirá enfocar en la dirección más correcta las fuerzas creativas y servirá de guía en momentos de duda o dificultad.

Ferrovial, por ejemplo, explica en su página web que su visión es “crear valor a largo plazo para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad”.

La misión

La misión de una empresa es un concepto estrechamente ligado con la visión de la misma y debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿A qué negocio o negocios dedico mi iniciativa?
- ¿Qué es lo que realmente queremos hacer?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Qué diferencia mi negocio de los demás tanto ahora como en el futuro?
- ¿Cuáles son los valores y principios que impulsan a nuestra iniciativa?
- ¿Cómo ve y trata mi empresa a sus empleados, proveedores, socios y clientes?

La misión define cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en su actividad. No debe ser un mero ejercicio descriptivo, sino que tiene que poner de relieve las ventajas, las diferencias y los valores que serán la enseña de la empresa.

Torres, la empresa familiar dedicada al vino desde hace tres siglos, define su misión en su página web como:

- Mantener nuestra tradición como empresa familiar, con proyección internacional, autofinanciada e independiente.
- Lograr que cada cliente se convierta en un amigo.
- Ser líderes en el sector de vinos y brandies de primera calidad con productos mejores y diferenciados.
- Liderar el diseño y la comunicación de la cultura del vino.
- Preocuparnos por nuestra contribución al bienestar de nuestra gente y al progreso de la sociedad.
- Implicarnos en la preservación del entorno natural.

Los valores

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial: son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria. Los valores:

- Crean un sentido de identidad en la empresa familiar y, junto con sus compromisos y su filosofía, conforman la cultura empresarial.
- Aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa familiar y marcan las líneas directrices a su labor diaria.
- Son el impulso fundamental de la actividad de la empresa familiar y deben tener mucho más peso en la misma que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales.

De la firmeza con que las personas que integran la familia empresaria crean en estos principios básicos y los cumplan, dependerá el éxito de la empresa familiar.

Grupo Tata expone en su página web cuáles son los valores que definen su esencia:

- **Integridad:** conducir el negocio con justicia, honestidad y transparencia.
- **Comprensión:** debemos ser amables, mostrar respeto y humanidad hacia nuestros colegas y clientes en todo el mundo, y trabajar siempre para el beneficio de las comunidades a las que servimos.
- **Excelencia:** debemos esforzarnos continuamente por alcanzar cada día las más altas metas de calidad en los productos y servicios que prestamos.
- **Unidad:** tenemos que trabajar de manera coherente y conjuntamente con todos nuestros colegas del Grupo, con nuestros clientes, proveedores y socios, y establecer una relación basada en la tolerancia, el entendimiento y la cooperación mutua.
- **Responsabilidad:** es nuestro deber continuar siendo plenamente responsables y sensibles hacia los países, las comunidades y los entornos en los cuales trabajamos, y asegurarnos de que todo lo que procede de las personas vuelva a ellas mejorado.