

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR: EL FUTURO EMPIEZA HOY

Un buen plan estratégico es fundamental en cualquier empresa, pero la empresa familiar que lo elabora sin disponer de un plan de familia se equivoca meridianamente. Es necesario disponer de un ideario compartido que garantice el compromiso de la familia con la empresa y equilibre los objetivos personales y familiares. Sólo entonces se podrá evaluar la situación de la empresa, identificar las opciones estratégicas, y elegir la alternativa que mejor encaje. Y es que la empresa familiar tiene vocación de largo plazo, pero para alcanzarlo es necesario trabajar tanto desde la empresa como desde la familia.

Planificar no es tratar de adivinar el futuro, planificar es poner hoy las bases para construir el futuro que deseamos.

Por estrategia corporativa entendemos un punto de vista sobre el futuro de la empresa y unos modos de lograrlo, una visión integradora y humanista de la empresa, y también un modo de lograr unos resultados económicos suficientes y sostenibles. Estrategia sería “el conjunto de objetivos que definen un futuro deseable para la empresa, junto con las políticas y programas encaminados a hacer realidad dichos objetivos”. Y un plan estratégico no es sino la expresión formal, por escrito y cuantificada, de la estrategia.

Numerosos autores coinciden en describir tres dimensiones de la planificación estratégica de una compañía: la primera, el pensamiento, que incluiría la misión, la visión, los valores y el propósito empresarial; la segunda, el análisis (interno y externo); y la tercera, la puesta en práctica: objetivos, estrategia, planes, programas, presupuestos, etc.

En empresa familiar, la planificación estratégica podría resumirse en tres cuestiones primordiales: las perspectivas de la empresa, que derivan del plan estratégico de la compañía, y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial. La pregunta sería: ¿por dónde empezar? Evidentemente, los tres aspectos están fuertemente interrelacionados, y es fácil entender que el grado de compromiso de la familia con el negocio depende de las perspectivas del mismo, pero a su vez estas perspectivas dependen del plan estratégico que derivará de la visión que la familia tenga con respecto al mismo. Así pues, conviene romper el círculo y empezar por algún punto.

Lo adecuado es empezar analizando el compromiso de la familia con el proyecto empresarial, repasar a continuación los objetivos personales y familiares, evaluar después la situación de la empresa, a lo que seguiría la identificación de las opciones estratégicas, y finalmente elegir la alternativa estratégica que mejor encaje. A continuación se explican los cinco pasos de esta secuencia.

Compromiso de la familia con la idea empresarial

El compromiso de la familia se traduce en asignación de recursos: recursos financieros que equilibren los dividendos y la reinversión, y recursos de personas, esto es, disposición y capacidad para involucrarse en el gobierno y en la gestión.

Objetivos personales y familiares

Un buen plan familiar comprenderá varios planes: un plan patrimonial, un plan de personas, un plan filantrópico, el establecimiento de mecanismos e influencias para gestionar la relación con el negocio, y finalmente un plan de sucesión para transmitir la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa. Los objetivos personales y familiares, que siguen siempre la progresión YO, MI familia, MI familia amplia y MI empresa familiar (esto es, siempre con la persona en el centro) pero que nunca deben sobreponerse a la propia empresa, pasan por plantearse las siguientes preguntas: ¿dónde reside la seguridad de la familia? ¿Cuál es la situación de las relaciones interpersonales? ¿Qué necesidades económicas hay? A veces entrar a fondo en estas cuestiones puede resultar incómodo, pero comprender que debatirlas no es de por sí bueno ni malo ayuda a avanzar hacia el compromiso.

Evaluación de la empresa

Los aspectos financieros y el talento disponible son los dos aspectos principales para evaluar la situación de la empresa. ¿Dispone la estrategia empresarial de los recursos financieros adecuados para ejecutarla? ¿En qué situación se encuentran las fuentes de capital? Por otra parte, ¿cuáles son las fuentes de talento (interno o externo a la familia)? ¿Dispone la estrategia empresarial del talento directivo necesario para ejecutarla? ¿Dispone de hecho la empresa de un plan estratégico? Y en ambos casos, ¿es adecuado el desempeño de la compañía?

Identificación de opciones estratégicas

Las diferentes partes del proceso de identificación de opciones estratégicas son, sencillamente, adoptar un punto de vista sobre el futuro y un concepto de negocio, analizar el sector, posicionarse y sostenerse.

Elegir alternativa estratégica

En función de las opciones estratégicas, hay que decidir donde posicionarse. ¿Cómo competir, buscando la diferenciación o con costes bajos? ¿Se escoge un ámbito de negocio amplio o especializado? Y el ámbito geográfico, ¿será local, regional, o global?

La empresa familiar, tiene vocación de largo plazo y debe estar atenta a todo lo que amenace su sostenibilidad, particularmente a la evolución de la demanda y a los riesgos de imitación y sustitución. Habrá que crear los foros de debate adecuados para cada tema, organizar estos foros siempre de manera profesional, y trabajar a fondo en los aspectos que pueden potenciar el proyecto de familia empresaria, desde la empresa y desde la familia.