



Bogotá D.C., Agosto de 2007.

CIRCULAR INFORMATIVA No. 78 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS DE FAMILIA

Apreciados Clientes y Amigos,

SUÁREZ & ASOCIADOS CONSULTORÍA EMPRESARIAL se complace en darles a conocer uno de los más recientes artículos del doctor Humberto Serna, relacionado con la Planeación Estratégica para las Empresas de Familia (EF).

Planeación Estratégica para las EF en una página: Ritmo, la clave del Éxito

La necesidad de contar con un plan estratégico que oriente a las EF frente a las realidades de su entorno es cada vez más urgente y necesario. Su ausencia vuelca a la organización a la solución de sus problemas diarios, al activismo sin dirección ni rumbo.

Algunas EF formulan un plan estratégico y lo convierten en un documento frío que nada aporta en la ejecución. La inconsistencia entre las directrices de la familia, la gestión diaria y el direccionamiento estratégico aparece inmediatamente. En este tipo de empresas quizás sería mejor y menos dañino no tener un plan estratégico.

Existen planes estratégicos tremendamente complicados, con visiones y misiones que no generan un compromiso compartido (familia-organización) y con estrategias grandilocuentes imposibles de ejecutar, olvidando que estrategia que no se operacionaliza en el día a día de la gestión, es una formulación inútil.

En una ocasión, fui invitado por una importante EF para ser miembro de su Junta Directiva y me advirtieron que ellos orientaban y monitoreaban el desempeño de su compañía con una metodología denominada la "Planeación Estratégica en una Página", la cual se soporta en aplicar en la práctica los denominados "Hábitos de Rockefeller"¹; como sabemos éste es un grupo de origen familiar.

Con la curiosidad propia de quien está frente a una nueva experiencia, profundicé en los elementos de esta nueva metodología. Encontré que como en otras metodologías, es necesario definir, entender y alinear los valores y creencias de la familia, de manera paralela con los de la organización. Se debe definir un propósito o sea una misión, tener unas metas a largo plazo, acordes con una visión y unos orientadores estratégicos que conduzcan a lograr esas metas. Además, éstas deben ser priorizadas con horizontes de tiempo e indicadores de resultados claramente establecidos, con tareas y responsables que aseguren el logro de los grandes objetivos del plan.

¹ Harnish Verne. Mastering The Rockefeller Habits. What you must DO to increase the value of your fast-Grown Firm. SelectBooks, Inc. New York 2002.



Hasta aquí, nada parecía novedoso. Sin embargo, cuando se entra en la ejecución de la metodología se empiezan a encontrar las diferencias, resumidas en cuatro pilares fundamentales:

PRIORIDADES: El proceso se centra en definir prioridades que conduzcan a un foco estratégico que es el eje conductor e integrador de la gestión. El papel del Gobierno Familiar y Empresarial es asegurarse que se mantenga el foco en las prioridades definidas en el plan estratégico y en su logro. Estas prioridades se revisan periódicamente frente a las dinámicas del entorno y de la competencia y si es necesario se ajustan proactivamente, pero sin perder el rumbo.

Por ello, toda Junta Directiva de una EF, con el “input” del Consejo de Familia, se inicia con éste análisis como marco de referencia para la evaluación del desempeño de la empresa en un período determinado. Esta, que parece una práctica obvia, no es parte de la cultura de gestión de muchas EF grandes y pequeñas. La ausencia de esta reflexión estratégica conduce en muchas oportunidades a la pérdida de rumbo, a la improvisación, y finalmente a una reacción inadecuada frente a las realidades del entorno y de la competencia.

PARTICIPACIÓN: El proceso de planeación estratégica debe ser “Top-Down²”, sin embargo cada nivel organizacional participa activamente en definir su plan estratégico en una página. Como resultado, el Presidente de la compañía tiene en una página su plan estratégico con objetivos y metas claramente definidas y aprobadas por la Junta Directiva.

De allí, en cascada, cada miembro del equipo directivo, vicepresidentes, jefes de división, supervisores, e inclusive cada miembro del nivel operativo, tiene su plan estratégico en una página. Este nivel de despliegue asegura el alineamiento estratégico de arriba-abajo-arriba; existe claridad de objetivos en cada nivel; cada quien sabe qué hacer para apuntar al foco estratégico de la compañía, genera claras reglas de juego para medir el desempeño individual, y lo más importante: crea una visión compartida integral de toda la organización. Es entonces cuando se empiezan a plasmar en la operación diaria del negocio los lineamientos que la familia alguna vez manifestó.

MEDICIÓN: El modelo se soporta en indicadores de gestión acordados y acogidos por cada nivel de la organización, desprendidos claro está por el CF, el cual decide el nivel de riesgo y de retorno esperado por la familia, con posterior aval de la Junta Directiva.

Medir es una obsesión dentro del modelo. Toda afirmación, resultado o limitación en el logro de los objetivos debe ser soportada por hechos y datos. El “fue qué”, tiene muy poca cabida. Los hechos abren camino a soluciones realistas, a emprender acciones de mejoramiento continuo. Esta cultura, así entendida, excluye la búsqueda de culpables, en cambio permite asumir responsabilidades, definir acciones tanto frente a los logros alcanzados como en los que no obtenidos, le dan transparencia al proceso, y permite tomar acciones ausentes de personalismos o justificaciones defensivas.

² Erick Beinhoker. The Mackinsey Quarterly: Risk & Resilience. Special Edition. 2002.



Todos buscan las mismas metas, los indicadores basados en hechos y datos definen la línea de base para ejecutar acciones que permitan a la compañía enfocarse en el logro del foco estratégico definido.

RITMO... RITMO...RITMO...: Quizás uno de los hábitos más importantes en la manera de gerenciar y dirigir el grupo familiar Rockefeller fue el ritmo. Y ¿qué significa ritmo?, monitoría y seguimiento disciplinado a la ejecución del Plan Estratégico.

Cada tres meses el directorio revisó y evaluó la ejecución del plan estratégico, cada dos meses lo hicieron las unidades de negocios, mensualmente las diferentes áreas de la organización, semanalmente y aún diariamente las unidades operativas. Anualmente se revisó y ajustó la ejecución del plan Estratégico de la compañía. Las EF que adquieren ritmo, lo hacen en forma disciplinada y constante.

Cuando uno reflexiona sobre la experiencia como facilitador de procesos estratégicos, encuentra aquí la gran debilidad en este tipo de empresas: la ejecución del plan estratégico se revisa esporádicamente o es parte de los "asuntos varios" de muchas juntas directivas. Cuando se planea un seguimiento, se cancela o se pospone con mucha facilidad pues no es la prioridad. Se pasan grandes períodos de tiempo sin que nadie sepa del plan estratégico y de pronto aparece una reunión de fin de año para realizar esta revisión.

Quizás valga la pena aquí, invitar a la reflexión de las familias empresarias sobre el ritmo de sus organizaciones. Muchas posiblemente tienen planes estratégicos, pero: ¿cuántas tienen un plan de seguimiento con cronogramas claramente definidos para realizar esta monitoría? ¿Cuántas lo cumplen disciplinadamente? ¿Existe un plan B para aquellas sesiones que deban aplazarse por fuerza mayor? ¿Conocen los miembros participantes en el proceso estratégico estos cronogramas? ¿Existen en su organización normas o políticas que induzcan al cumplimiento de estos cronogramas? ¿Es el seguimiento una prioridad estratégica en su empresa? ¿Existe el compromiso gerencial con este seguimiento que al final es un elemento de su cultura organizacional?

Señor empresario familiar: crear una cultura soportada en un pensamiento estratégico requiere de una metodología y una disciplina que logre alinear la organización con la estrategia y con los resultados. Esto se llama RITMO!!!

Cordialmente,

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL
SUÁREZ & ASOCIADOS**

HUMBERTO SERNA G.

EDGAR SUÁREZ O.

DIEGO PARRA H.