

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PEDI): LA CLAVE DEL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Horacio Sabando_Garcés¹

INTRODUCCIÓN

La sociedad ecuatoriana y particularmente manabita, demanda de nuevos y mejores profesionales que aporten a la solución de los problemas cotidianos; sin embargo, el mercado laboral formal se muestra incapaz de ofertar suficientes plazas de trabajo que equiparen a la gran cantidad de nuevos profesionales que egresan año a año de las universidades del país. Esta particularidad ha dado paso a la generación de empleos propios que se enmarcan en un proceso de emprendimiento cuyas características son endosables a las empresas familiares; en este sentido, se hace necesario que este tipo de empresas cuente con un plan estratégico que oriente sus actividades, frente a las realidades de su entorno. Su ausencia hace que la organización se vuelque a la solución de sus problemas diarios, es decir, al activismo sin dirección ni rumbo.

Algunas empresas familiares (EF) sí formulan un plan estratégico pero 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 de inmediato. En este tipo de empresas quizá sería mejor y menos dañino no tener un plan estratégico.

En otras empresas 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 la estrategia que no se operacionaliza, en el día a día de la gestión, es una formulación inútil.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, consciente de esta problemática socio laboral ha impulsado la práctica de trabajo comunitario en sus egresados, y la incubación de nuevos negocios con el propósito de dar respuesta tanto a las expectativas sociales como el justificado deseo de trabajar de los nuevos profesionales. Esta práctica pre profesional nos ha permitido conocer que en más de una EF el monitoreo y desempeño administrativo-productivo, se lo realiza con una metodología denominada: *Planeación estratégica en una página*, la cual se apoya en la aplicación práctica de los denominados “Hábitos de Rockefeller”, que, como se sabe, es un inmenso grupo empresarial de origen familiar. Un libro que recoge esta metodología es el de **Harnish Verne**, *Mastering The Rockefeller Habits. What You must DO to Increase the Value of Your Fast-Grown Firm* (Select Books Inc, New YoIrk, 2002).

Con la curiosidad propia de quien está frente a una nueva experiencia, la Carrera de Administración de Empresas, a través de las asignaturas insertas en su malla curricular, ha profundizado en algunos elementos de esta nueva metodología, llegando a la conclusión, que 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, estas 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.

La ejecución de la metodología que aquí se describe evidencia algunas diferencias con la cultura organizacional tradicional y que se las puede resumir 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 de 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.

Participación

El proceso de planeación estratégica debe ser *top-downs* 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 el directorio. De allí, en cascada, cada miembro del equipo directivo, vicepresidentes, jefes de división, superiores, e inclusive cada miembro del nivel operativo, tiene su plan estratégico en una página. Este nivel de despliegue asegura que en 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 reglas de juego claras 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.

¹Magister en Educación Superior. Especialista en créditos y competencias. MBA en Pedagogía, Técnico en Didáctica, Especialista en Sociología, Auditor Regional del Banco del Pichincha, Docente Investigador de Educación Media y Superior, Consultor Financiero, Capacitador Pedagógico para Docentes Universitarios, Investigador de Campo, Director del Observatorio Económico de la UTM. Portoviejo, Manabí, Ecuador. hsabando@utm.edu.ec

Medición

Medir es una obsesión dentro del modelo. Toda afirmación, resultado o limitación en el logro de los objetivos debe ser respaldada por hechos y datos. 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 no obtenidos, da transparencia al proceso y permite tomar acciones ausentes de personalismo o justificaciones defensivas.

Ritmo... ritmo... ritmo...

Quizá uno de los hábitos más importantes en la manera de gerenciar y dirigir del grupo familiar Rockefeller fue el ritmo. Y ¿qué significa ritmo? Monitoreo y seguimiento disciplinado a la ejecución del plan estratégico.

Cada trimestre el directorio revisa y evalúa la ejecución del plan estratégico, cada dos meses lo hacen las unidades de negocios, mensualmente las diferentes áreas de la organización, semanalmente y aun diariamente las

unidades operativas. Cada año se debe revisar y ajustar la ejecución del plan estratégico de la compañía. Las EF que adquirieron ritmo lo hacen en forma disciplinada y constante.

Vale la pena 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 este monitoreo? ¿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?. Crear una cultura apoyada en un pensamiento estratégico requiere de una metodología y una disciplina que logre alinear la organización con la estratégica y con los resultados ¡Eso se llama ritmo!