

FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA FAMILIAR

Joan Alfons Torrent Colomé

La continuidad y la evolución de la empresa familiar dependerán de la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas de sus cuadros directivos, independientemente de que sean o no familiares. La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en

los que la empresa puede ser más productiva que la competencia, ya sea utilizando menos recursos para obtener el producto que fabrica o para prestar el servicio más adecuado, para diferenciarse de la competencia y así satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes.

LIDERAZGO

Antes de la formulación de la estrategia, debe haber una persona que a nivel individual o de forma colegiada (comité de estrategia o consejo de administración) defina cuál es la estrategia a desarrollar por la empresa.

El líder, el estratega o director general de la empresa, tiene la responsabilidad de definir lo que quiere que la empresa sea en el futuro, de tener visión y de comunicarlo a toda la organización.

Es el principal responsable de impulsar la formulación sistemática de este proceso en el que deben intervenir los puestos más importantes de la empresa, para que de esta forma se comprometan con ella.

La obtención de un porcentaje determinado de cuota de mercado, alcanzar una cifra de ventas de tantos millones de euros, conseguir un cash flow adecuado a nuestra inversión, serán el resultado de la estrategia que se haya planteado.

ADAPTACIÓN PERMANENTE

Un enfoque estratégico implica una búsqueda constante de ventajas competitivas. No es un proceso que se realiza de manera puntual.

En un mundo donde el cambio es una constante diaria el director general necesita adaptar permanentemente su organización y su estrategia a las realidades y las reglas del juego impuestas por el mercado cambiante, buscando constantemente ventajas competitivas que le permitan diferenciarse del resto de sus competidores.

LA DIFERENCIACIÓN COMO LA GRAN VENTAJA COMPETITIVA

La necesidad de diferenciación impuesta por el mercado exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de la empresa respecto de sus competidores, de manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia. Deberemos por tanto identificar nuestras áreas de excelencia que seguro deberán estar constituidas por la mejor relación producto/servicio, por el mercado al que está orientada la empresa, por la tecnología que aportamos, por el método de distribución que empleemos, por el servicio postventa, etc.

LA GRAN IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Toda estrategia comercial ha de integrar un cliente complacido, una necesidad real satisfecha, una imagen de calidad, etc. No solo cuentan las ventas sino los clientes, que son personas. Por ello, el foco de atención de toda estrategia no debe centrarse sólo en cómo vencer a la competencia, sino primordialmente, en evaluar cómo atender mejor a los clientes, cómo responder más rápidamente a sus necesidades y cómo brindarles productos y servicios de mayor calidad y valor añadido.

Por tanto nuestra estrategia partirá de un claro entendimiento de las necesidades de nuestros clientes y de una minuciosa evaluación de cómo generarles mayor valor.



PLAN ESTRATÉGICO

Nuestro plan estratégico deberá contener como mínimo los siguientes elementos a fin de tener un impacto real y efectivo en la evolución competitiva y futura de nuestra empresa:

1. Un análisis del mercado en el competimos.
2. Una evaluación competitiva de nuestra empresa. Analizar aquellos aspectos estructurales o funcionales de nuestra organización que representen ventajas o desventajas competitivas, que sean críticos para la continuidad de nuestra empresa y en relación a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
3. Un análisis de los clientes, segmentos de mercado y productos que fabricamos y que comercializamos.
4. Una identificación de las fuentes de ventaja competitiva en nuestro sector: capacidad de reacción y agilidad de nuestro servicio técnico, la calidad de nuestros productos, la capacidad de entrega rápida.
5. Una evaluación aproximada del impacto que la estrategia seleccionada tenga en nuestra empresa. No hay nada más frustrante e inútil que una estrategia que no logra cambiar la dirección de una organización. Por tanto deberemos cuidar su implantación y ejecución, por lo que una vez formulada la estrategia será necesario confrontarla con la realidad de nuestra empresa en materia organizativa, operativa (fabricación, canales de distribución), de recursos humanos (cantidad y calidad, formación y motivación) y financiera (fondo de maniobra y capacidad financiera).

Joan Alfons Torrent Colomé