

Strategic Planning in Family Owned Business, the Fundamental Process to Reach the Desired Future



By Eng. Gerson Pérez Cardoza

Many rules in business are changing with ever greater speed. Strategic planning is a practice that has withstood the pounding of time and managerial fashions. Although experience has shown that this is a vital process, we still refuse to do it and even more so, when our company is managed by the family.

It must be acknowledged that the term "strategic planning" is still somewhat unknown by most business people. Many do not even consider the possibility of having a process of this nature in their companies and in fact, many cultures privilege action above planning. Those who analyze too much before making a decision are not well regarded. There are those who may be familiar with some elements in the process and estimate they have the plan in their

La planeación estratégica en la empresa familiar, el proceso fundamental para alcanzar el futuro deseado

Por: Ing. Gerson Pérez Cardoza

Muchas reglas en los negocios cambian cada vez con mayor velocidad. Una práctica que ha soportado los embates del tiempo y modas gerenciales es la planeación estratégica. Aunque la experiencia nos ha demostrado que éste es un proceso vital, aún nos rehusamos a hacerlo y más cuando nuestra empresa es dirigida por la familia.

Se debe reconocer que el término "planeación estratégica" es aún extraño para la mayoría de los empresarios. Muchos ni siquiera consideran la posibilidad de conducir un proceso de este tipo en sus empresas y es que, algunas culturas privilegian la acción por encima de la planeación. Se ve con malos ojos a quien analiza demasiado antes de tomar una decisión. Hay quienes pue-

To plan strategically is to decide what should be done today to build the future

minds and do not require putting it on paper, considering this to be an annoying loss of time.

In family owned businesses, in which two generations participate in management, this subject can give place to the most heated discussions, the younger generation, defending the urgency and importance of planning and the older one, its practical use, confusing it with strategic thought.

Benefits of Strategic Planning in Family Owned Businesses

Family owned businesses rarely survive successfully to a third generation, due to the crisis induced by delivering the post from one generation to the next. Reasons for failure are diverse, the most frequent is the absence of a conceptual framework to analyze objectively the company's and the family's situation and to plan the business's future.

The strategic plan contributes an element whose importance can only be measured after its execution: the exploitation of a company's true development and expansion potential. A process that has been executed efficiently induces a commitment to defend the values contributed by the family to the business, which refresh the vision and facilitate breaking away from paradigms that would never exist without planning.

The participation process is another benefit of extraordinary scope, that requires different stakeholders in the business and in the family to be involved, thus resulting in a better understanding of reality that will contribute bases for the succession process.

Strategic planning evidences the convenience or inconvenience of renewal, based on a reality check, leaving aside the emotional conflict and weariness it brings about.

den conocer algunos elementos del proceso y estiman que tienen el plan en la cabeza y no necesitan pasarlo al papel, considerándolo una engorrosa pérdida de tiempo.

En las empresas familiares en las que participan dos generaciones en la dirección este tema puede ser origen de las más acaloradas discusiones: La generación más joven, defendiendo la urgencia e importancia de planear; la otra, su utilidad práctica y confundiéndola con el pensamiento estratégico.

Los beneficios de la planeación estratégica en la empresa familiar

Las empresas familiares rara vez llegan a sobrevivir exitosamente hasta una tercera generación gracias a la crisis que induce la entrega de la estafeta de una a otra. Las razones de fracaso son diversas la más frecuente es la ausencia de un marco conceptual para conocer y analizar objetivamente la situación de la empresa, de la familia y planear su futuro.

El plan estratégico aporta un elemento cuya importancia solo puede ser dimensionada tras su ejecución: la explotación del verdadero potencial de desarrollo y expansión de una empresa. Un proceso ejecutado eficientemente induce el compromiso por defender los valores que la familia aporta a la empresa, refrescan la visión y facilita la ruptura de paradigmas que, sin planeación, jamás existirían.

Otro beneficio de alcances extraordinarios es el proceso participativo que requiere que se involucren diferentes actores de la empresa y de la familia, generándose como resultado una mejor comprensión de la realidad, que aportará bases para el proceso de sucesión.

La planeación estratégica, hace evidente la conveniencia o inconveniencia de la renovación basándose en análisis de la realidad, dejando de lado el conflicto emocional y el desgaste que acarrea.

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación debiera ser un proceso continuo y constante. Es el proceso

Planear estratégicamente es decidir lo que debe hacerse hoy para construir el futuro



- **Leading centre in Europe** for the processing, marketing and distribution of seafood products with a network of 200 firms
El puerto más importante en el centro de Europa con más de 200 empresas que ofrecen servicios de proceso, mercadeo y distribución
- **French leading fishing port**
El puerto pesquero líder en Francia
- **European logistic hub**
Centro Europeo de Logística
- **Seafood National Cluster** including research and training
Cluster nacional de pescados y mariscos incluyendo investigación y capacitación



Please Visit US :

• 24-26 April - Brussels European Seafood Exposition 2007 Stand 5-501

No deje de visitarnos en:

BOULOGNE-SUR-MER Développement Côte d'Opale

Your contact
Boulogne-sur-Mer Développement Côte d'Opale
Tel +33 (0)3 21 99 44 50
bdco@boulogne-developpement.com
www.boulogne-developpement.com

FISHING TRADING
CROSS-CHANNEL
SHIPPING YACHTING

What is Strategic Planning?

Planning should be a continuous and constant process. It is the process through which the leaders of an organization decide on the future they wish to plan for their organization after having analyzed their own situation and their environment, developing processes and operations to attain this future. Emphasizing strategic planning's feature as a process that includes a group of individual operations that maintain certain sequence and enable to transform one thing into another.

Difference between Strategic Planning in a Family Owned and Non-Family Owned Business


The basic difference lies in that family owned businesses should consider simultaneously, a plan that defines the form in which the different family members will interact in the future and regulating that relationship. The first step must arise in the family without the participation of non-family executives. It is crucial to appoint a relater who is able to put the most important comments into writing.

The second step is to analyze the company's soundness from the financial and market point of view. The financial analysis is particularly important since it reveals whether the family is re-investing sufficiently. In practice, it must be done taking into consideration the principle that states that the greater the re-investment, the greater the business's possibility to remain throughout time.

The third step in the process is to identify strategic alternatives based on the information provided by the previous step. Some of the strategic advantages of the most successful family owned businesses and that can be used to strengthen the business's position in its market become evident.

Final Remark

Experience states that the first planning processes are very cumbersome and even more in the case of businesses with strong family participation. Despite how painful it may be, experience shows that having a plan is better than having none at all.

The advantage of frequently reviewing its progress is that it focuses awareness on what should be done today to build the future and not on work just by the mere fact that it is work, a mistake that occurs when people's thoughts are only short term. 

* Organizational Development Expert
Director of Gestión Estratégica - GESTRA
www.gestrared.com
gerson@gestrared.com
Tel. (+52) (33) 33302083

por el que los líderes de una organización deciden el futuro que desean para ésta, tras hacer un análisis de su propia situación y la de su entorno, y desarrollan los procesos y las operaciones para alcanzarlo. Al enfatizar la característica de la planeación estratégica como un proceso, que puede entenderse como un conjunto de operaciones unitarias que mantienen cierta secuencia, y que permiten transformar una cosa en otra.

Diferencia entre la planeación estratégica de una empresa familiar y la no familiar

La diferencia básica estriba en que la empresa familiar debe considerar paralelamente un plan que defina la forma en la que los diferentes miembros de la familia interactuarán en el futuro y regular esa relación. El primer paso debe surgir en la familia, sin siquiera la participación de ejecutivos no familiares. Es fundamental nombrar un relater, capaz de plasmar por escrito los comentarios más importantes.


El segundo paso es el análisis de la salud de la empresa desde el punto financiero y de mercado. El análisis financiero tiene una importancia particular dado que se revela si la familia está reinvertiendo lo suficiente. Esta práctica debe llevarse a cabo teniendo presente la máxima que establece que entre mayor sea la reinversión, también lo serán sus probabilidades de permanencia a lo largo del tiempo.

El tercer paso en el proceso es la identificación de alternativas estratégicas con base en la información que arroja el paso anterior.

Se hacen evidentes algunas de las ventajas estratégicas que tienen las empresas familiares más exitosas, y que pueden utilizarse para fortalecer su posición en los mercados en los que participan.

Comentario final

La experiencia dice que los primeros procesos de planeación, suelen ser muy accidentados, y más si se trata de empresas de fuerte participación familiar. A pesar de lo doloroso que puede resultar, la experiencia demuestra que tener un plan es mejor que no tenerlo.

La ventaja de revisar frecuentemente su avance, es que mantiene la conciencia fija en lo que debe hacerse hoy para construir el futuro; no en el trabajo por el trabajo mismo, un vicio en el que se cae cuando se piensa a corto plazo. 

* Experto en Desarrollo Organizacional
Director de Gestión
Estratégica - GESTRA
www.gestrared.com
gerson@gestrared.com
Tel. (+52) (33) 33302083

