



EL ANÁLISIS DAFO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

VICENTE CREMADES GARCÍA
Abogado ¹

El análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) adaptado al grupo familiar y a la empresa familiar permite a estas utilizar una herramienta muy útil para ejecutar el Protocolo Familiar posterior, el Plan de Sucesión de la empresa familiar, y en su caso el Plan Estratégico de la empresa.

Además de ello, los resultados del análisis DAFO también pueden establecer la previsión de la situación de la empresa a corto y medio plazo, y fijar la estrategia a seguir.

¹ Vicente Cremades García es Abogado del Departamento Jurídico de Grupo Asesor Ros.

Como hemos indicado la expresión DAFO está formado por las iniciales de los cuatro componentes que la forman, de tal forma que dos de ellas, esto es, las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a factores internos de la empresa, y las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa. Con el análisis DAFO aplicado a las empresas familiares, lo que se pretende es identificar y analizar aquellos elementos o variables internas y externas que afectan a la empresa familiar, e identificar y analizar los aspectos positivos o negativos para el desarrollo de la empresa familiar.

Ello hace que este sea un método sencillo y eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria para desarrollar un Protocolo Familiar en la empresa, y un Plan de Sucesión de la empresa familiar. Lo que se pretende es consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, y eliminar las amenazas.

Y en las empresas familiares es importante establecer objetivos conjuntos de la familia y de qué forma y mecanismos se va a poder alcanzar el objetivo. ¿Se quiere seguir siendo una empresa familiar o por el contrario solo es un negocio familiar? ¿La familia es un problema para la empresa? ¿Cómo van a ser las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa? Estas son algunas de las cuestiones que van a tener que ser abordadas y que en su caso el protocolo familiar debe de dar respuestas.

Pero antes de llegar a la elaboración del protocolo familiar, la utilidad del Análisis DAFO respecto a la empresa familiar, es establecer un diagnóstico de la empresa familiar sobre el que sentar las bases



del futuro Protocolo Familiar que asegure la sucesión y continuidad de la empresa familiar, desde el estudio y análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Posteriormente el Análisis DAFO puede ser de utilidad para que de forma genérica se pueda establecer la estrategia de la empresa a plasmar en un documento (Plan estratégico o Plan director), en el que se detallarán cada uno de los objetivos a alcanzar, así como, las diferentes acciones a llevar a cabo para conseguirlos, independiente de alcanzar el primer objetivo de proceder a planificar la sucesión y continuidad de la empresa familiar.

A partir de aquí podemos encontrarnos diferentes ejemplos de fortalezas y debilidades en el ámbito de la empresa familiar.

Como ejemplos de fortalezas tenemos: afecto, comprensión, sacrificio, orgullo, liderazgo, dedicación, confianza, autoexigencia, comunicación fluida, compromiso, experiencia, cultura de empresa y familiar, etc.

Igualmente como ejemplos de debilidades encontramos: intereses personales en conflictos, odios y celos, rigidez, creencias y tradiciones, individualismos, confusión de funciones, ausencia de autocritica, no delegación de autoridad y responsabilidad, sobrevaloración experiencia, menor rotación de profesionales por sentido paternalista de los empleados, refugio de familiares sin capacidades profesionales aptas, poca formalidad en relaciones, concentración de poder en la gestión en una persona, reivindicación de sacrificios pasados como forma de evaluación o valoración de las capacidades, trato de la empresa como un elemento de la familia, divorcios, falta

de sucesión, estructura jurídica inadecuada, planificación inadecuada, etc.

Por otra parte entre las oportunidades en la empresa familiar: sentimientos compartidos de unión y sacrificio, compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, cultura propia muy marcada de la empresa y la familia, dirección más motivada al ser propietaria, relaciones más estables con personal, proveedores y clientes, mayor independencia en la dirección en las tomas de decisiones y ejecución de las mismas, etc.

Por último y en cuanto a ejemplos de amenazas en el ámbito de la empresa familiar están: confusión de roles y funciones, abuso de autofinanciación, falta de estructura societaria definida, confusión de roles y funciones, conflictos de intereses familia/empresa, gestión deficiente de familiares no capacitados, ausencia de sucesores competentes y preparados, sistemas retributivos de equitativos, etc.

Después de identificar los puntos clave de la matriz DAFO clasificándolos de mayor a menor impacto, se procede a desarrollar las correspondientes estrategias, que como hemos indicado, van dirigidas a potencializar las Fortalezas y Oportunidades, a evitar o minimizar las Debilidades y a realizar planes de contingencia ante la aparición de las Amenazas. Las estrategias deben ser lo suficientemente objetivas, claras, cuantificables, precisas, controlables y aptas para, en su caso, preparar un seguimiento por medio de indicadores de gestión.

Con todos los datos obtenidos a través de cuestionarios, entrevista individuales y de conjunto, y la propia matriz del informe DAFO, y la información

obtenida, cuyas conclusiones conjuntas se pueden incluir en el propio informe DAFO, nos permite identificar puntos claves para el desarrollo del modelo de protocolo familiar, con el fin de generar un documento guía que optimice la dirección y gestión de la empresa familiar, la conservación de la organización en manos de la familia, y la sucesión.

Para cualquier aclaración sobre este tema puede dirigirse a Vicente Cremades, abogado de nuestro Departamento Jurídico llamando al 965424409 o en el correo electrónico: v.cremades@rosgrupoasesor.es

En Elche, a 20 de Marzo de 2019.