

Nombre del alumno (a): Josefa Pérez Magaña

Nombre del profesor: Salomón Vázquez Guillen

Nombre del trabajo: Actividad 1. Cuadro sinóptico de la Planeación estratégica en la empresa familiar

Materia: Gestión de Empresas Familiares

Grado: Quinto cuatrimestre

Villahermosa, Tab, a 14 de marzo de 2025

GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

UNIDAD IV. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- 4.1 La planeación estratégica en la empresa familiar
- 4.2 Fundamentos de planeación estratégica en la empresa familiar
- 4.3 El modelo de planeación estratégica de la empresa familiar
- 4.4 Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?
- 4.5 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?
- 4.6 Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?
- 4.7 Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?
- 4.8 Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?
- 4.9 Financiación en la empresa familiar
- 4.10 Importancia del apoyo financiero a la empresa familiar
- 4.11 Las grandes decisiones financieras

GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Para una correcta implementación estratégica es importante que se den las condiciones adecuadas: una estructura organizativa apropiada, una política de participación, liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento. (Universidad Politécnica de Cataluña, 1998)

4 ideas claves para
garantizar una exitosa
**sucesión de la
empresa familiar**



GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

CUADRO SINÓPTICO

Planeación estratégica en la empresa familiar: Para decidir lo que se debe implementar, planear, lo que se quiere alcanzar y que proporcione un panorama completo.

FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
 Las empresas familiares tienen sus aristas que deben ser observadas con detenimiento, para unificar los intereses de familia y de empresa.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Se divide en cinco fases:
 1) Identidad
 2) Diagnóstico
 3) Rumbo
 4) Estrategias
 5) Implementación y monitoreo.
 Primeras dos fases se realiza la planeación en formas paralelas empresa y familia.
 Las subsiguientes integran dimensiones, para articular y alinear objetivos.

Empresa y familia deben el análisis de propiedad, esto es relevante para la definición de la Empresa Familiar (Tagiuri y Davis, 1982).
 Betancourt (2006) menciona que la gestión estratégica es el arte y ciencia de anticipar y gerenciar el cambio que se viven en el mundo actual.

Ward, 1988, citado por Massón, 2006) la planificación estratégica en la empresa familiar significa organizar las acciones que la Empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio...

Gestión estratégica se divide en tres partes: análisis estratégico, formulación e implementación de la estrategia (Maldonado et. Al 2009)

Fases asociadas a una pregunta:
 Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?
 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?
 Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?
 Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?
 Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?



Fase I
 - Identidad: ¿Quiénes somos?
 Conocer la naturaleza de la empresa y familia por separado, su historia, misión, valores, estructura (organigrama y genograma).
 Las familias han encontrado útil plantearse sus misiones, que se expresan en el protocolo familiar. Ejemplos FEMSA, BELCORP.

Fase II -Diagnóstico: ¿Dónde estamos? Un diagnóstico representa retos, para un médico que ya sabe cuál es el padecimiento, se tiene un buen camino para la curación, si se aplica un adecuado tratamiento.
MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS: Contempla la dimensión de familia, empresa y propiedad para identificar en función de su papel familiar, como trabajador y propietario.



Fase III: El análisis interno y externo de familia y empresa, llamado FODA (swot, por sus siglas en inglés), su acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, combina variables de análisis interno con externo. Importante herramienta con la que sus estrategias, organización, características y entorno ayudan al plano familiar.

Matriz FODA			
Nombre de la empresa	Oportunidades-O	Amenazas-A	
Fortalezas-F	Estrategias-FO	Estrategias-FA	
Debilidades-D	Estrategias-DO	Estrategias-DA	

Modelo de Porter: Análisis de la industria. La comprensión del medio externo es fundamental para desarrollar e implementar estrategias eficaces. Cinco fuerzas que se explican en este modelo. Herramienta valiosa para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal.



Importante el desarrollo profesional de cada integrante de la familia dentro o fuera de la empresa.



Planeación estratégica en la empresa familiar: Para decidir lo que se debe implementar, planear, lo que se quiere alcanzar y que proporcione un panorama completo.

MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA: Se divide en cinco fases: 1) Identidad, 2) diagnóstico, Rumbo, Estrategias, 5) Implementación y monitoreo. Primeras dos fases se realiza la planeación en formas paralelas empresa y familia. Las subsiguientes integran dimensiones, para articular y alinear objetivos y dimensiones.

Fases asociadas a una pregunta:
Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?
Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?
Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?
Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?
Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?



Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos? Análisis y selección de estrategias: Las estrategias deben formularse por escrito y detallarse con precisión., se pueden sugerir varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse.

Modelos de estrategias corporativas, de unidad de negocio o funcionales (Byans, Rue y Zahra, 1996), durante tres décadas, Porter (1980) ha sido referente a este tema y hoy se siguen utilizando:

- a) Liderazgo general en costos.
- b) Diferenciación, y
- c) Enfoque o alta segmentación.

Acciones estratégicas tácticas

Estrategias que van acompañadas de una serie de acciones específicas y bien enfocadas. Aplicando la regla para el diseño de objetivos: específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo.

Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?: Un buen control puede propiciar una organización eficaz. Byars, Rue y Zahara (1996). **Plan operativo:** herramienta o esquema donde se ilustren las actividades por realizar y tiempos correspondientes. **Plan de incentivos y consecuencias:** Asegurarse que los objetivos de la empresa y quienes implementarán las acciones estén alineados, aunque suena inverso, podría diseñarse un plan de consecuencias. El hecho de ser familiar no tiene ganado el puesto de por vida.

GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

CUADRO SINÓPTICO

FINANCIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

El reto de las empresas familiares es su expansión y desarrollo, en algunos casos buscar apoyo financiero. Las empresas familiares sobreviven entre la supervivencia y la consolidación.

Para las empresas familiares medianas, obtener un crédito es un reto en partida doble, uno: requerir el recurso para el proyecto y dos: los recursos tienen condiciones a la generación de estructuras formales dentro del negocio. Sus estructuras deben ser sólidas.

La mayoría de las empresas son pymes, en la actualidad han tenido que replantar sus políticas financieras, como:

- Ser conservadoras en sus inversiones.
- Disminuir su endeudamiento.
- Buscar financiación alternativa.

Ser restrictivos con los dividendos.

Modelo Crowdfunding: este modelo colectivo se beneficia de las plataformas electrónicas y el internet, cualquier persona pueda contribuir aportando grandes o pequeñas aportaciones su fin es que se puedan materializar distintos proyectos. Algunas plataformas son: Donadora, Afluente, Cumplio Doopla, Prestadero, Ya te presto, Red Girasol y Fondity. Estas plataformas ofrecen diversos modelos de financiamientos colectivos puede ser por donación. Recompensa o capital,

Inversión o alianza estratégica: En la que el inversionista está interesado en obtener control sobre las decisiones de la organización.

Crédito bancario: Financiar con bancos es a crédito, llamado deuda, que se debe ir pagando en periodos marcados con sus respectivos intereses. Existen diferentes tipos de créditos como la tarjeta de crédito, Tasa de interés es el porcentaje de la deuda adquirida incluyendo el pago mensual. También se incluye el CAT y Tarifas que se debe cubrir ya que son los costos asociados a un producto de este tipo. Plazo de Mensualidades, la cantidad de dinero que se tiene que pagar cada mes. Financiamiento es el tiempo en el que se paga el crédito y los intereses., Tabla de amortización de crédito documento que ayuda a visualizar las cantidades de las mensualidades. La cantidad total es la que incluye todos los cobros, interés y el dinero financiado.

Financiamientos gubernamentales: Nacional Financiera (Nafin), institución de banca de desarrollo mexicana, ofrece financiamiento de productos para las micro y pequeñas empresas a sectores como el industrial, comercio y servicios. Sus ofertas son especializadas con plazos y condiciones favorables para el desarrollo de negocios en crecimiento. Características: ofrece un monto determinado, con una tasa de interés, a plazos máximo 5 años, destinado para trabajar en la micro empresa. Se obtiene acudiendo al banco que ofrece el programa, reúne la documentación requerida, la institución bancaria aprueba el crédito y si es viable, se firma convenio con las cláusulas correspondientes para ser acreedor del crédito solicitado.



GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

CUADRO SINÓPTICO

IMPORTANCIA DEL APOYO A LA EMPRESA FAMILIAR Y LAS GRANDES DECISIONES FINANCIERAS

Según estudios del comportamiento financiero a la PYME familiar, se ha discutido que el tamaño de la empresa y su estructura financiera en su caso el financiamiento proviene de préstamos familiares, créditos a corto plazo y financiamientos "Ángel" (Berger y Udell, 1980. En la empresa familiar se ha detectado en estudios que falta un mercado financiero desarrollado y sistemas legales que la regulen, esto no se encuentra legislado en México., lo que impide su crecimiento. Los inversionistas han observado esto y lo consideran importante para la promoción de estrategias, orientadas a la solución de esta situación. (Beck, Demirguc-Kunt y Maksimovic, 2006, Cull et al., 2006).

Para el inicio de una empresa es necesario un capital con el cual invertir a mediano o largo plazo, factor importante en su crecimiento. Con la finalidad de mejorar la productividad. Expansión e innovar su tecnología, para ser competitiva en el mercado.

Los objetivos en los negocios familiares influyen en la toma de decisiones en la política de financiamiento., primero utilizan recursos internos, y después deciden si buscar un financiamiento externo que pueda ser la fuente principal para su negocio. Aunque se corre el riesgo de un endeudamiento al no cubrir los pagos convenidos.

DEUDA: Algunas empresas familiares prefieren fuentes externas de financiamiento, ya que ven viable una deuda en lugar de un nuevo capital, cuando se busca una financiación externa.

Capital externo: Investigaciones hechas al uso de la equidad externa y estudios tienen indicadores que la participación familiar es menos usado en la equidad externa. Chent et. al (2016), maneja que la distancia entre las empresas familiares y los inversionistas externos es extensa. King y Peng (2013), manifiestan que, en las industrias caracterizadas por la ciclicidad, la intensidad del capital y el crecimiento las grandes empresas familiares cotizadas confían en la financiación de capital antes de la financiación de la deuda para financiar su expansión.

Ganancias retenidas frente a dividendos: La teoría del orden del picoteo establece que las empresas prefieren financiar nuevas inversiones: Uno de manera interna a través de ganancias retenidas.

Pascale (2009) plantea lo siguiente: La decisión de inversión involucra la asignación de recursos a través del tiempo, su análisis es orientado por la evaluación de cada decisión hacia una evaluación de carácter global.

Las estrategias de políticas fijan la cantidad total de activos circulantes de una empresa. Weston y Brigham (1994: 463) presentan tres alternativas:

a) **Política relajada:** Donde se encuentra una cantidad alta de efectivo, valores negociables e inventarios, registros de altos niveles de cuentas por cobrar.

b) **Política restringida:** Mantiene niveles mínimos de efectivo, valores negociables, de inventarios de cuentas por cobrar, pérdida de ventas, lo que pone en riesgo el crecimiento, no cuenta con rendimiento, asume riesgo de insolvencia.

c) **Política moderada:** Posición intermedia en comparación de las anteriores, requiere lograr sintonía entre los ingresos y los desembolsos de efectivo.



Fuente:

1. Universidad del Sureste, Antología recuperado de <https://plataformaeducativauds.com.mx/assets/docs/libro/LAN/9c12aba4a57c382030a70fe98bae43f0-LC-LAN506%20GESTION%20DE%20EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>. Quinto Cuatrimestre, enero-abril
2. <https://www.gob.mx/se/es/articulos/registra-el-programa-de-creditos-a-la-palabra-para-empresas-familiares-administrados-por-la-secretaria-de-economia-casi-831-mil-personas?idiom=es>, consultado en línea, marzo de 2025.
3. Imágenes <https://n9.cl/znaaq>, <https://n9.cl/0p49we>, <https://n9.cl/e10ho>, <https://n9.cl/182qtj>, <https://n9.cl/gqyz5>, <https://n9.cl/f1477>, <https://n9.cl/pisee>, <https://n9.cl/gqyz5>, <https://n9.cl/v0oxd>