



ALUMNO:

Suemi Monserrat Gasca Ramírez

MATERIA:

Gestión de empresas familiares

Unidad IV

Planeación Estratégica en la Empresa Familiar

Lic. Administración y Estrategia de Negocios

5to Cuatrimestre

DOCENTE:

Lic. Salomón Vázquez



GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

UNIDAD IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.1 La planeación estratégica en la empresa familiar

Determinar aquellas acciones, planes, metas y lo que conduzca a lograr su visión

organizar acciones de la empresa y la familia. con el fin de dotar a la empresa de competitividad y familia de armonía, equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado

Suelen dar claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir para obtener resultados en el largo plazo.

planeación estratégica consiste en el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del con una clara orientación hacia el crecimiento, dentro de sus principales objetivos

- Enfocarse en la continuidad del negocio
- Visión de lo que se quiere
- Mantenimiento de la unión
- Compromiso y participación de la familia

Ward, 1988, citado por Massón, 2006

proceso que establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles:

- formulación
- implementación

UNIDAD IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.2 Fundamentos de planeación estratégica en la empresa familiar

Es el arte y ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio

Betancourt (2006)

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes
(Maldonado et al., 2009)

La familia es la encargada de fijar los objetivos y estrategias de la empresa:

- **Armonía familiar**
- **Dirección estratégica**

enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los problemas, si no influir y anticiparse a ellos.

Davis (1997,citado por Labrador, 2005)

Análisis estratégico: estudio interno previo necesario para desarrollar cualquier estrategia

Formulación de la estrategia: Su finalidad es ayudar a la elección de una estrategia.

Implementación estratégica: considerada como la más difícil, porque es aquí donde la estrategia planeada pasa a ser realizada

“aquellas empresas familiares que han sabido hacerlo han logrado sobrevivir en mejores condiciones, se han posicionado ventajosamente frente a sus competidores y han asegurado la continuidad de la empresa y, por tanto, el beneficio para la familia”.

Para una correcta implementación:

- Estructura organizativa apropiada
- Política de participación y liderazgo
- Sistema adecuado de comportamiento.

UNIDAD IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.3 El modelo de planeación estratégica de la empresa familiar

Modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases:

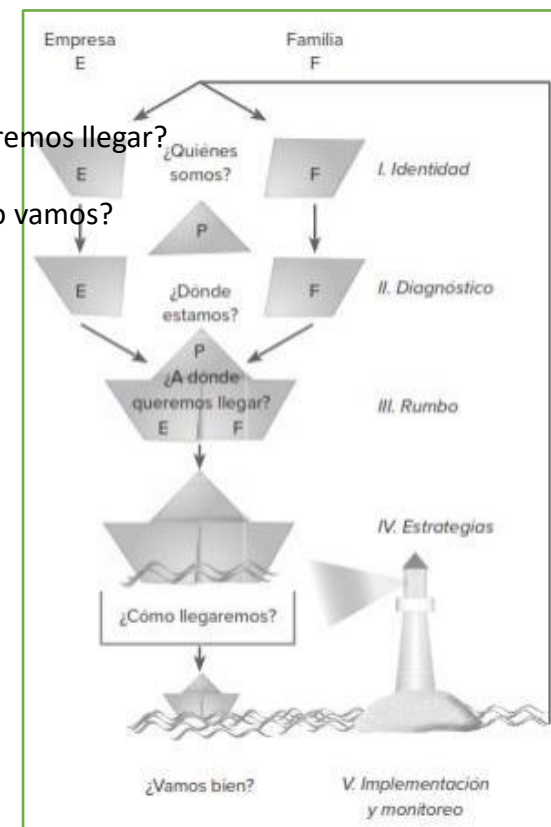
- Identidad
- Diagnostico
- Rumbo
- Estrategias
- Implementación y monitoreo

❖ Las primeras dos fases se realiza el ejercicio de planeación en forma paralela entre empresa y familia

❖ Las tres fases subsiguientes, se integran las dimensiones en la empresa familiar

Cada una de las fases está asociada a una pregunta.

- Identidad --- ¿quiénes somos?
- Diagnostico --- ¿Dónde estamos?
- Definición de rumbo --- ¿A dónde queremos llegar?
- Estrategias -- ¿Cómo llegaremos?
- Implementación y monitoreo -- ¿Cómo vamos?



UNIDAD IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.4 Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?

Se profundiza sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia por separado

acclarando su historia, misión y valores, y estructura (organigrama y genograma)

Historia de la empresa y la familia

Es imposible conocer nuestra verdadera identidad si no tenemos claro de dónde venimos

Tanto la misión de la empresa como la de la familia deben definirse con la participación de sus miembros

Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma)

conocer la estructura de una organización al menos de forma preliminar, a través de su organigrama

no basta con analizar el organigrama de una empresa para conocerla plenamente, pero es un paso ineludible para profundizar en su conocimiento

4.5 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

precisar el estado actual de la empresa y la familia

es útil apoyarse en algunas herramientas que ayuden a conocer la situación y problemática

4.5 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

Modelo de los tres círculos

contempla las dimensiones de familia, empresa y propiedad, es útil para identificar a las personas en función de su papel familiar, como trabajador y propietario

Análisis interno y externo de familia y empresa

El análisis interno y externo. Por su acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Análisis en empresa

fortalezas y debilidades, hay que compararlas con los estándares de excelencia aceptados por la industria y realizar la comparación con las propias de los competidores

Empresa

se expone, de forma simplificada, el análisis FODA de una clínica de cirugía ambulatoria

Familia

es útil pensar sobre la vulnerabilidad clave de la familia, para reducir la posibilidad de que se presenten complicaciones que la pongan en riesgo.

Modelo de Porter: análisis de la industria

La comprensión del medio externo es fundamental para desarrollar e implementar estrategias eficaces.

Plan de vida

vital importancia asegurarse de que cada uno de los elementos de la familia contratados en la empresa realmente tienen la vocación, el interés y la capacidad para entrar en ellas

4.6 Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?

Se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

- **Visión**

debe ser atractiva, convincente e inspiradora no solo para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas e incluso para la propia familia

- **Análisis y selección de escenarios (alternativas)**

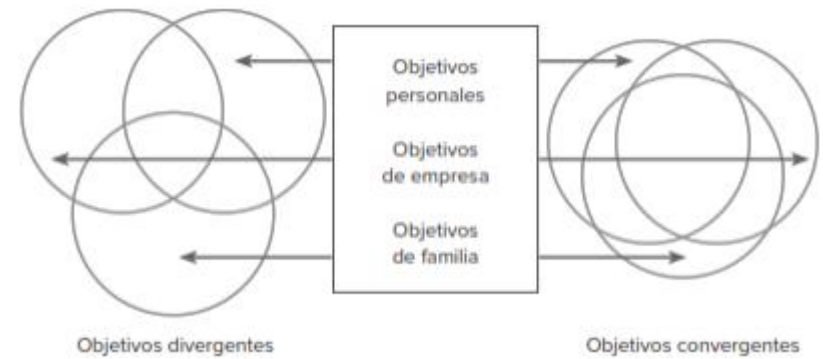
requiere de una gran apertura e imaginación para poder contemplar alternativas interesantes que no son fáciles de visualizar.

Lluvia de ideas:

técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y permite identificar nuevas posibilidades y paradigmas.

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos de esta y los de sus propietarios y colaboradores suelen converger



4.7 Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

- **Análisis y selección de estrategias**

diseñar las estrategias adecuadas y ejecutarlas eficazmente.

Cada una de esas estrategias puede sugerir varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

- **Acciones estratégicas (tácticas)**

Cada estrategia debe ir acompañada por una serie de acciones específicas y bien enfocadas

puede aplicarse la regla para el diseño de objetivos: que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo.

- **Definición de responsables**

Gran cantidad de experiencias indican que cuando no hay responsables en las actividades, las cosas salen mal

hay que seleccionarla en función de sus capacidades para realizar el trabajo y dotarla de la autoridad y herramientas necesarias,

- **Diseño de indicadores de desempeño**

“Lo que no se mide no se controla”, es una de las frases más conocidas dentro de la disciplina de la calidad, dictada por Lord Kelvin hace más de 100 años.

Los indicadores pueden mostrar el desempeño de las empresas, departamentos, equipos, personas, procesos, etc

4.8 Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

La sabiduría popular nos enseña esto con una frase maravillosa: **“Orden dada y no supervisada, no sirve para nada”**.

- **Plan operativo**

un buen control puede propiciar que una organización aprenda con más eficacia.
Byars, Rue y Zahara (1996)

relación entre el control (monitoreo) y el aprendizaje organizacional, y desarrollan un simple e interesante modelo que la ilustra.

puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes

- **Plan de incentivos y consecuencias**

los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados.

Se podría pensar que basta con el salario para esperar un buen trabajo, pero podría ser necesaria una medida adicional como la asignación de un premio.

- **Seguimiento (rendición de cuentas)**

Los directores deben rendir cuentas a su Consejo de Administración y al resto de los accionistas en la asamblea, los gerentes a sus directores, etc.

Rendir cuentas es para el beneficio de la empresa y la familia

- **Validación y ajuste**

en esta planeación estratégica, se incrementan las posibilidades de llegar al lugar deseado, maximizando la satisfacción de empresa y familia

antes de realizar estos cambios, hay que hacer una validación que permita predecir si no se afectarán negativamente otras variables.

4.9 Financiación en la empresa familiar

financiación externa, por la propia naturaleza de este tipo de empresas, debe necesariamente permitir que convivan los intereses de los inversores con los principios familiares que las rigen

Para las empresas familiares medianas, la obtención de créditos se convierte en un doble reto

el crecimiento de los negocios requiere:

- **Estructura administrativa**
- **Contable**
- **financiera**

empresas familiares, que en su mayoría son pymes, han tenido que replantear sus políticas financieras para sobrevivir

- Conservadoras en su inventario
- **Disminuir su endeudamiento**
- **Buscar financiación alternativa**
- **Ser restrictivos con los dividendos**

• **Tasa de interés**

porcentaje del monto total que estás pidiendo prestado

• **CAT**

muestra, de manera anualizada, la suma de todos los costos asociados a un producto de este tipo

• **Tarifas**

costos asociados que no tienen que ver directamente con la cantidad que pides.

• **Plazo del financiamiento**

tiempo pensado que puedas cumplir con el pago del crédito y los intereses

4.10 Importancia del apoyo financiero a la empresa familiar

Toda empresa necesita de fuentes de financiamiento para cubrir proyectos de inversión de mediano y largo plazo.

De esta forma, consiguen una mayor competitividad dentro del mercado.

los negocios familiares radica en los objetivos familiares que influye en la toma de decisiones sobre su política de financiamiento.

A pesar de lo atractivo de utilizar otros medios de financiamiento, el endeudamiento puede ser riesgoso para una compañía