



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS FAMILIARES DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA BASADA EN EL MODELO DEL PROCESO
DE PLANIFICACIÓN PARALELA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:
MARITZA CARRASCO VARGAS**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. MARÍA DEL ROSARIO BARRADAS MARTÍNEZ**

Huajuapán de León, Oaxaca, México, abril, 2024.

Dedicatoria

A ti mi niña interior, ni un solo día he dejado de trabajar para cumplir nuestros sueños; y a ti mi niña Elisa porque tu existencia me ha hecho invencible.

Agradecimientos

A mi directora de tesis la Dra. María del Rosario Barradas Martínez por no dejar de creer que soy alguien brillante y brindarme incondicionalmente su tiempo, apoyo y experiencia profesional.

A los integrantes del comité evaluador por sus enriquecedores comentarios el Mtro. Martín Reyes, la Mtra. Martha, la Mtra. María Luisa y la Mtra. Laura.

A mi madre por heredarme valores, principios, amor, perseverancia y coraje.

A cada uno de los integrantes de mi familia que aportó su granito de arena para ayudarme a culminar este proyecto.

A Diego y Carmen Gatica por ofrecerme su incondicional apoyo y cariño.

Al mejor de los amigos Irving Vázquez que no siempre ha estado en las buenas, pero nunca me ha faltado en las malas.

A José Enrique Ortega porque siempre tiene tiempo y paciencia para mí.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Metodología de la investigación	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	10
1.2.1 Relevancia	10
1.2.2 Pertinencia	11
1.3 Objetivos de la investigación	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Metodología	12
1.4.1 Población objeto de estudio	12
1.4.2 Instrumento y recolección de datos	14
Capítulo II. Marco teórico	
2.1 Generalidades de la empresa familiar	16
2.1.1 Concepto de empresa familiar	16
2.1.2 Características de la empresa familiar	17
2.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar	20
2.2 Planeación estratégica	23
2.2.1 Definición de planeación estratégica	23
2.2.2 Análisis FODA	25
2.2.3 Importancia de la planeación estratégica	26
2.3 Planeación estratégica en el contexto de la empresa familiar	27
2.3.1 Modelos de planeación estratégica aplicados a empresas familiares	28
2.3.1.1 Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia	28
2.3.1.2 Modelo del proceso de administración estratégica	29
2.3.1.3 Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares	30
2.3.1.4 Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar	31
2.3.1.5 El modelo de planeación estratégica de la Family Business Associates, A.C.	31
2.4 Modelo del proceso de planificación paralela	32
2.4.1 Etapas del proceso de planeación paralela	37
Capítulo III. Diagnóstico de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León	
3.1 Generalidades de las empresas familiares de Huajuapán de León	39
3.2 Pensamiento estratégico	41
3.3 Valores	46
3.4 Visión de futuro compartida	47
3.5 Formulación de planes	48

3.6	Formulación de planes de la empresa familiar	49
Capítulo IV. Guía de planeación estratégica para empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León basada en el modelo de proceso de planificación paralela		
4.1	Introducción	52
4.2	Descripción de la guía de planeación estratégica para empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León basada en el modelo de proceso de planificación paralela	52
4.3	Desarrollo de la guía	55
Conclusiones		75
Referencias		78
Apéndice		83

Índice de tablas

Tabla 1	Empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León que realizan ventas al por menor	13
Tabla 2	Características de un líder	15
Tabla 3	Características de los modelos de planeación estratégica	35
Tabla 4	Generalidades de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León	39
Tabla 5	Análisis FODA según la percepción de los empresarios participantes en el estudio	50
Tabla 6	Agentes participantes en las etapas del proceso de planeación paralela	54
Tabla 7	Formulario para desarrollar la segunda fase del PPP	73

Índice de figuras

Figura 1	Empresas familiares por sector	4
Figura 2	Porcentaje de empresas familiares por tamaño	5
Figura 3	Porcentaje de empresas familiares según el estado	6
Figura 4	Modelo del proceso de planeación estratégica	24
Figura 5	Modelo de interdependencia de la planificación empresarial y de la familia	28
Figura 6	Modelo del proceso de administración estratégica	29
Figura 7	Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares	30
Figura 8	Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar	31
Figura 9	Modelo de planeación estratégica	32
Figura 10	Modelo del proceso de planificación paralela	33
Figura 11	Modelo de planeación estratégica paralela para la Panadería Barichara y su familia propietaria	36
Figura 12	Clasificación de las empresas familiares por tamaño	40
Figura 13	Número de familiares que colaboran en la empresa	41
Figura 14	Misión, visión y valores en las empresas familiares	41
Figura 15	Tipos de objetivos que definen las empresas	42
Figura 16	Evaluación del desempeño empresarial	43
Figura 17	Control contable de las empresas familiares	44
Figura 18	Manuales que tienen las empresas familiares	44
Figura 19	Frecuencia de capacitación en las empresas familiares	45
Figura 20	Análisis FODA de las empresas familiares según los empresarios	46

Figura 21	Características más valiosas de un líder desde la percepción de los empresarios	47
Figura 22	Influencia de la familia en el ambiente de la empresa	47
Figura 23	Frecuencia en que las familias se reúnen para analizar la familia y la empresa	48
Figura 24	Administración del patrimonio de la familia empresaria	49
Figura 25	Proceso de sucesión de las empresas familiares	49
Figura 26	Modelo del proceso de planificación paralela dividido en dos fases	53
Figura 27	Elementos que integra cada fase de la guía	56
Figura 28	Proceso de exploración de los valores fundamentales de la empresa familiar	57
Figura 29	Formato de registro de los valores fundamentales de la empresa familiar	58
Figura 30	Formulación de la visión familiar	59
Figura 31	Filosofía de la empresa familiar	60
Figura 32	Equilibrio entre las metas de la familia y la empresa	61
Figura 33	Formulación de la misión	62
Figura 34	Formulación de la visión empresarial	63
Figura 35	Características de las metas	64
Figura 36	Filosofía de gestión	65
Figura 37	Visión de futuro compartida	66
Figura 38	Formulario para desarrollar la primera fase del PPP	67
Figura 39	Proceso de formulación del plan estratégico	69
Figura 40	Formulación de objetivos organizacionales	71
Figura 41	Proceso de formulación del plan de continuidad	72

Introducción

La presente investigación está orientada al proceso de planeación estratégica de la empresa familiar, definida como “aquella organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2012, p. 33). Este tipo de empresas enfrentan problemas particulares, generados principalmente por la interacción entre los sistemas empresa y familia, lo que trae como consecuencia que las decisiones no se tomen de manera racional, afectando no sólo su administración sino también los intereses de la familia.

En el caso particular de México, esta problemática impacta de manera significativa, provocando que únicamente el 33% de este tipo de empresas sobreviva a la segunda generación (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa [IPADE], 2022).

Una herramienta que contribuye a enfrentar los retos y disminuir la mortandad de las empresas familiares, es la planeación estratégica, ya que su aplicación permite guiar y controlar el proceso de toma de decisiones para lograr su permanencia y continuar su trayectoria hacia el crecimiento (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler [KPMG], 2013). Sin embargo, ésta no se aplica de la misma forma que en una empresa no familiar, dado que éstas se centran en la rentabilidad, mientras que las de propiedad familiar están enfocadas en mantener el legado durante varias generaciones, conservando la unidad y armonía familiar.

El objetivo general de esta investigación fue elaborar una guía de planeación estratégica para empresas familiares de Huajuapán de León ubicadas en la región Mixteca del estado de Oaxaca, en esta ciudad predominan las microempresas de tipo familiar dedicadas al comercio (Barradas, Espinosa y Reyes, 2011). En el diseño de esta guía se utilizó el modelo del proceso de planificación paralela (PPP), el cual involucra de manera simultánea acciones dirigidas a mejorar la efectividad de la empresa y la afectividad de la familia. Además, contempla el desarrollo de una estrategia de negocios enfocada en equilibrar las metas tanto de la empresa como de la familia y del entorno con una clara orientación hacia el crecimiento, este proceso

incorpora la misión, la visión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar los objetivos estratégicos (Ward, 2006).

La investigación fue de tipo cualitativo, porque se indagó sobre el proceso de planeación estratégica desde la propia experiencia de los empresarios, según Sampieri (2014, p. 358), estos estudios buscan “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. Tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, aunque existen investigaciones previas respecto a la planeación estratégica de las empresas familiares no se ha encontrado algún documento en el que se analice específicamente el proceso de planeación estratégica de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Para lograr el objetivo general, se diseñó un cuestionario cuya información se utilizó para integrar un diagnóstico sobre la planeación estratégica de las empresas familiares de Huajuapán de León e identificar los elementos del proceso de planificación paralela que utilizan. El instrumento se aplicó a empresas que tuvieran como principal actividad el comercio al por menor, con una antigüedad mayor a 5 años en operación y la propiedad se encontrara en poder de miembros de la familia fundadora.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El primero contiene el planteamiento del problema, la justificación y la metodología empleada en la investigación; en el segundo se presenta el marco teórico que sustenta la investigación. El tercero explica las características del proceso de planeación estratégica de las empresas familiares de Huajuapán de León; y en el cuarto se desarrolla la guía de planeación estratégica basada en el proceso de planificación paralela. Finalmente se presentan las conclusiones.

Capítulo I. Metodología de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial tanto a nivel nacional como internacional (Tapies, 2011), éstas suponen entre el 80 y 90% de la economía mundial, abarcando todos los sectores de actividad y regiones. En países como Italia y Ecuador representan más del 90 % del Producto Interno Bruto (PIB) y casi un 63 % en USA, este último es uno de los países con mayor porcentaje de emprendimiento a nivel mundial.

En lo que respecta a la generación de empleo, en México generan el 90%; en Reino Unido el 70%; en países como El Salvador, Colombia, Costa Rica y Chile el 60%; y en Bélgica y Alemania el 55% (González y Olivie, 2018). En este contexto, Davis (2006) afirma que, en América Latina, las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, con una contribución del 40% al PIB y generando el 50% del empleo de la región. Aunque en México no existe un censo sobre empresas familiares, se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la micro, son familiares (Durán et al., 2016).

Generalmente, se considera que la economía mundial se basa en grandes corporaciones no familiares, sin embargo, la realidad es que, entre las empresas más exitosas y reconocidas en el mundo, siguen siendo aquellas controladas por familias (González y Olivie, 2018). Al respecto, Belausteguigoitia señala algunos ejemplos de este tipo de empresas:

Walmart, propiedad de la familia Walton, empresa familiar de mayores dimensiones que fue fundada en 1945, ésta registra ventas superiores a los 378 mil millones de dólares al año y genera 2.1 millones de empleos. Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fundada en 1903, tiene ventas de 162 mil millones de dólares anuales y emplea a 364 600 trabajadores. Cargill, de las familias Cargill y MacMillan, fundada en 1865 y cuyas ventas ascienden a 150 mil millones de dólares, emplea a 84 mil personas (2012, p.19).

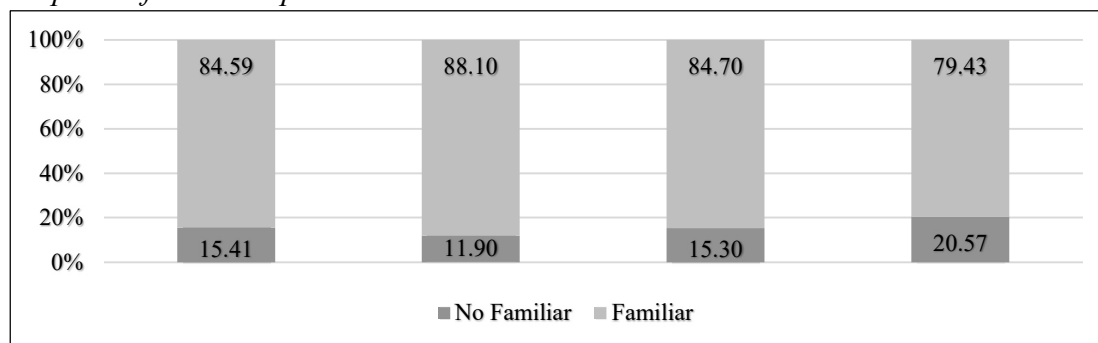
Un ejemplo de empresas familiares mexicanas exitosas es Grupo Bimbo, la cual se ha consolidado como la panificadora más grande a nivel mundial con más de setenta años en el mercado. En el año 2018, fue incluida como una de las 500 empresas más importantes de México en el ranking realizado por la revista Expansión. Es la cuarta empresa que más empleos genera dentro y fuera de México, sumando en su plantilla 139 mil colaboradores y posicionándose como la tercera compañía mexicana con mayor presencia en el extranjero, al tener operaciones en 32 países (Grupo Bimbo, 2021). En el año 2021 registró ventas por \$348, 887, 440 (Bolsa Mexicana de Valores [BMV], 2021).

Lo anterior, evidencia la importancia del papel que juegan las empresas familiares en el desarrollo económico de un país, no obstante, éstas enfrentan diversas problemáticas no solo de índole empresarial sino también familiar que están asociadas a su naturaleza, frenando su desarrollo y ocasionando que muchas de ellas no soporten las presiones del mercado. Se estima que el 70% de las empresas desaparecen en el tercer año de vida (KPMG, 2013).

Específicamente en México, a partir de un estudio realizado en empresas familiares por San Martín y Durán (2017) se estima que aproximadamente el 90% de las empresas, son de tipo familiar (excluyendo a las microempresas) y que además generan el 67% del empleo del país. Así mismo identificaron que, el 95% de las empresas pertenecen al segmento de micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) predominando el sector servicios (véase figura 1).

Figura 1

Empresas familiares por sector



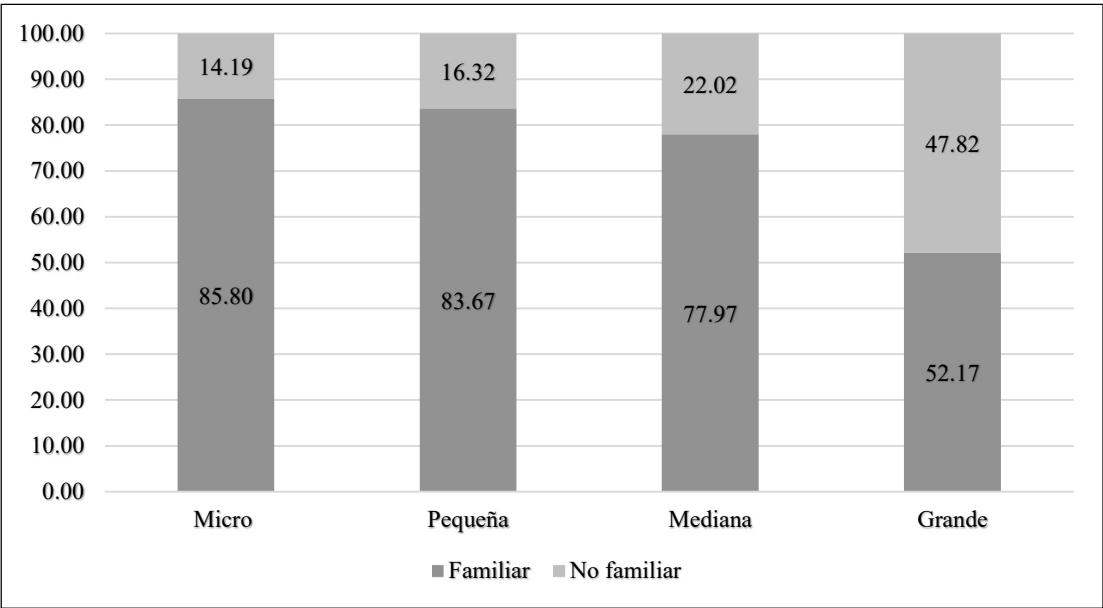
Fuente: Elaboración propia con base en San Martín y Durán, 2017.

En el análisis por sector estos autores muestran que el porcentaje de empresas familiares es mayor en el sector de la construcción, con 88.10%, después de manufactura y comercio, ambos con 84.59% y, por último, el de servicios, con 79.43%. En cuanto a la distribución por tamaño, 57% son microempresas, 29% pequeñas, 11% medianas y 3% grandes.

Respecto al porcentaje de empresas familiares según su tamaño, del 100% de microempresas en el país, 85.80% son familiares y 14.20% no familiares, de las pequeñas, 83.67% son familiares y 16.32% no familiares, de las medianas, 77.97% son familiares y 22.02% no familiares; y de las grandes, el 52.17% son familiares y 47.82% no familiares (véase figura 2).

Figura 2

Porcentaje de empresas familiares por tamaño

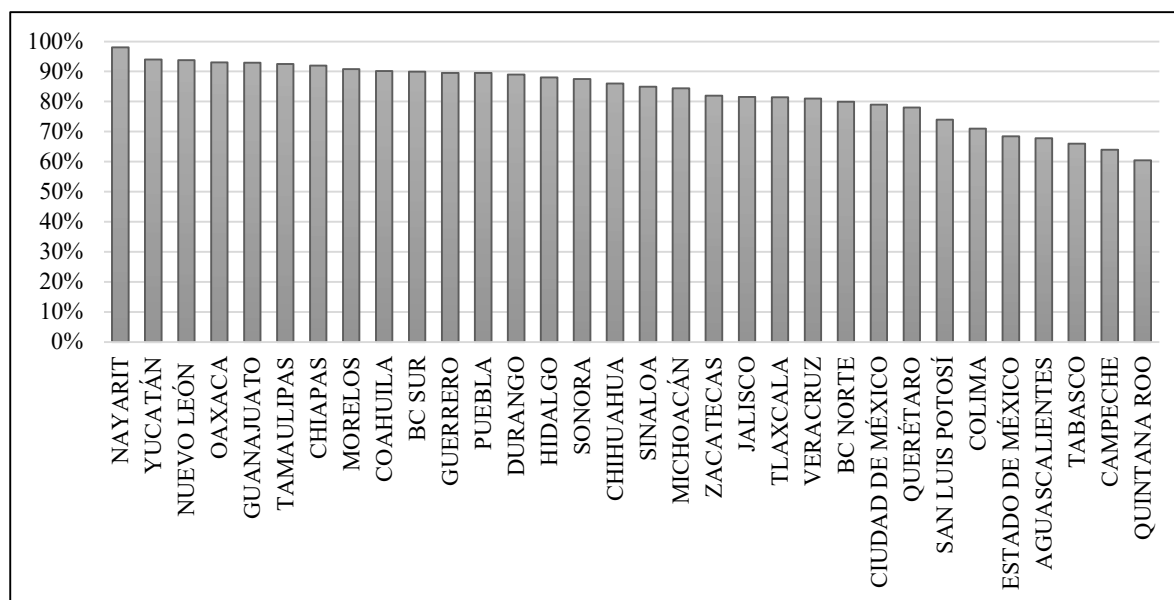


Fuente: Elaboración propia con base en San Martín y Durán, 2017.

Particularmente en el estado de Oaxaca, los resultados de estos autores arrojaron que más del 90% de las empresas son familiares (véase figura 3) y representan más del 60% de las microempresas, 25% pequeñas, 6% medianas y aproximadamente 3% de grandes empresas.

Figura 3

Porcentaje de empresas familiares según el estado



Fuente: San Martín y Durán, 2017, p.30.

Lo anterior, refleja la relevancia del papel de las empresas familiares no solo en la economía a nivel mundial, sino también nacional y local. Sin embargo, apenas un tercio de estas sobrevive a la segunda generación; y tan solo el 10% llega la tercera, las que sobreviven a la cuarta, únicamente representan alrededor del 5% (Bermejo, 2020).

Las causas que están detrás del elevado índice de mortalidad son de carácter multifactorial. En este contexto, Ward (1987, como se citó en Sosa, 2017) refiere que los problemas de la empresa familiar derivan de la mezcla de empresa y familia, en este sentido menciona que:

La propia naturaleza de la empresa parece ser contradictoria con la naturaleza de la familia. Las familias tienden a ser emocionales, los negocios son objetivos; las familias protegen a sus miembros, las empresas mucho menos; las familias aceptan incondicionalmente a uno, los negocios según la aportación de cada uno (p. 10).

De igual forma, Belausteguigoitia (2012, p. 42) menciona algunas de las debilidades que merman el desempeño de la empresa familiar:

- **Nepotismo.** Algunas empresas colocan a miembros de la familia en puestos directivos, aunque carezcan de vocación, interés y capacidad, solamente por el lazo familiar.
- **Enfeudamiento.** El responsable de un área puede considerar a su departamento como feudo y actuar como si fuera de su propiedad, evitando la participación de su colaborador.
- **Autocracia y paternalismo.** Estos fenómenos se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder.
- **Parálisis directiva y la resistencia al cambio.** Los directivos de las empresas familiares permanecen en su cargo más tiempo que los de una empresa no familiar, aproximadamente cinco veces más, situación que genera estabilidad, a la vez de un desgaste directivo que no permite generar cambios necesarios para el desarrollo de la empresa.
- **Manipulación familiar.** La influencia del sistema familiar en la empresa puede ser negativa y es común que se presenten situaciones de chantaje que afectan el desempeño de la organización.
- **Contratación de profesionales poco calificados.** Algunas empresas no cuentan con los recursos necesarios para contratar profesionales calificados, aunado a esto suele existir inseguridad por parte de los dueños ante este tipo de personal, dado que consideran que pueden ser desplazados de su empresa por éstos.
- **Falsa seguridad.** Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no los despedirán, independientemente de su desempeño.

Por su parte, Lozano (2006); Solanyi (2020); y Hirsch, Rodríguez y Rosas (2020); Herrera y Vázquez (2021), señalan también conflictos en las empresas familiares son multifactoriales y surgen principalmente de la relación que se da entre los sistemas familiar y empresarial. Estos autores señalan los siguientes:

- **Sucesión inadecuada o inexistente.** No hay planeación para la sucesión y los sucesores carecen de educación profesional.
- **Estados críticos de fluidez.** No existe un protocolo familiar, además de que no se plantea un mando único, sino que se divide el poder y los sucesores no tienen experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa. Se tiene a la empresa como una herencia de familia, mas no como una responsabilidad profesional. No hay planeación.
- **Falta de motivación de los miembros de la familia.** No existe una remuneración adecuada y la capacitación es nula. Además de que no existen opciones para la autorrealización personal y la comunicación es deficiente; esto genera acumulación de rencores y provoca tensión entre sus miembros.
- **Empresa no crece.** No hay inversión en tecnologías y no se actualizan los procesos administrativos. Por la resistencia al cambio. Además, existe un bajo compromiso por parte de los miembros de la empresa.
- **Conflictos con socios no familiares.** En este tipo de empresas generalmente no existen políticas claras para realizar el pago de dividendos, remuneración y ascensos, incorporación y desvinculación de la empresa, además no se realizan planes futuros para los socios, situación que genera conflictos entre aquellos socios que no son miembros de la familia.
- **Decisiones estratégicas.** La orientación de la empresa familiar persigue objetivos de crecimiento y maximización de una empresa no familiar pero también están guiadas por propósitos familiares como la integración de miembros de la familia a la empresa. Dependiendo de la fuerza de los diferentes factores, el factor empresa o el factor familia puede dominar en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa.
- **Estructurales.** Por la relación entre socios activos y pasivos.
- **Conflictos generacionales.** Ocasionados por la relación entre padres e hijos, tíos y sobrinos.

Aunado a lo anterior, San Martín y Durán (2017) refieren que, en México el 71% de las empresas familiares no cuentan con un plan estratégico, específicamente en el estado de Oaxaca, solo el 20% de estas empresas cuenta con dicho plan.

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, localizada en la parte noreste del estado de Oaxaca (región Mixteca), las actividades económicas predominantes en esta ciudad son el comercio al por menor y los servicios; según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2023) están representadas el 43% y 28.2%, respectivamente. Realizando un análisis detallado de estas unidades económicas se identificó que el 97% de éstas son de propiedad familiar.

En esta ciudad la mayoría de las empresas son administradas empíricamente, es decir toman decisiones de manera intuitiva, lo que trae como consecuencia que los fundadores incurran en prácticas negativas que impiden su crecimiento, permanencia y continuidad. En este sentido resulta preocupante su alto índice de fracaso (Barradas, Rodríguez y Sánchez, 2012).

A partir de lo anterior, se puede apreciar la necesidad de diseñar una propuesta de planificación que contribuya a atender problemáticas como la incertidumbre en el patrimonio, la sucesión y estados críticos de fluidez, por mencionar algunos, que además permita pronosticar de forma objetiva el futuro de ambos sistemas; el familiar y el empresarial.

Una manera eficiente de que las empresas familiares de esta ciudad enfrenten y se anticipen a estos retos, es a través de la planeación estratégica bajo la dinámica de un modelo que se adecúe a las necesidades y características del sistema empresarial y familiar. Por ello, en esta investigación se propone una guía de planeación estratégica que contribuya a su permanencia y continuidad en el mercado.

1.2 Justificación

Las empresas familiares son un pilar en la economía mexicana, dado que generan el 67% de empleo del país (Durán et al., 2016). Al tratarse de un sistema complejo que involucra la familia y el negocio para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar empleos y contar un patrimonio para la familia, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir generación tras generación.

En este sentido, la planeación estratégica es una herramienta que les permite minimizar los riesgos, pues en ella se formulan los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas que se han de implementar a fin de tener una clara visión y propósito de la empresa.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se enfocó en el diseño y elaboración de una guía para empresas familiares de Huajuapán de León que les permita formular e implementar un proceso de planeación estratégica basada en el modelo del proceso de planificación paralela. El diseño de esta guía se realizó de acuerdo con las características y necesidades de estas empresas a fin de facilitar su funcionalidad y que, en conjunto, la empresa y la familia, definan los valores, el pensamiento estratégico y la visión de futuro de los dos sistemas.

1.2.1 Relevancia

Dada la importancia económica y social que tienen las empresas familiares en Huajuapán de León, al ser una fuente generadora de empleos e ingresos para las familias empresarias, se pretende que esta guía sea de utilidad, porque su diseño se realizó a sus necesidades y características, aumentando así la efectividad del proceso de planeación estratégica y que a su vez permita anticiparse a la solución de futuros problemas y retos en los sistemas familiar y empresarial.

Asimismo, se espera que esta guía sea de utilidad para otras empresas que presenten características, circunstancias semejantes y se desarrollen en contextos similares aun cuando no pertenezcan a la ciudad de Huajuapán de León.

1.2.2 Pertinencia

La pertinencia del tema está relacionada con los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Negocios, específicamente de la materia de Administración Estratégica de la Empresa Familiar, en donde se analizan las características, retos y problemas propios de este tipo de empresas, así como Dirección Estratégica y Competitividad.

Cabe mencionar que la información se recopiló a través de un cuestionario aplicado a diversos empresarios para conocer las herramientas que utilizan en el proceso de planeación estratégica en sus empresas, información que contribuyó al estudio y conocimiento de las empresas familiares locales, dado que actualmente existe poca información del comportamiento de este tipo de empresas en Huajuapán de León.

1.3 Objetivos de la investigación

A continuación, se presenta el objetivo general y los específicos de esta investigación.

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una guía de planeación estratégica para empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León basada en el modelo del proceso de planificación paralela que contribuya a su éxito y supervivencia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales características de las empresas familiares de Huajuapán de León.

- Elaborar un diagnóstico del proceso de planeación estratégica en las empresas familiares de Huajuapán de León.
- Realizar un análisis FODA a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Identificar los elementos que integran la planeación paralela.
- Elaborar una guía de planeación estratégica basada en el modelo del proceso de planificación paralela a partir del diagnóstico de las empresas familiares de Huajuapán de León.

1.4 Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que la acción indagatoria se realizó de manera dinámica en ambos sentidos, es decir, entre los hechos y su interpretación, resultando un proceso secuencial circular. La recolección de datos se basó en métodos no estandarizados ni predeterminados completamente, porque se analizaron las perspectivas y experiencias de los participantes en el estudio.

El alcance es exploratorio, porque el tema no se ha analizado en el contexto que se presenta, esto es, el proceso de planeación estratégica de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León. Es descriptivo porque se identificaron las características que tienen en común este tipo de empresas al desarrollar el proceso de planeación estratégica. El diseño es transeccional porque los datos se recopilaban en un único momento.

1.4.1 Población objeto de estudio

Para identificar la población objeto de estudio, en primer lugar, se consultó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2022a) y posteriormente, se utilizaron los siguientes criterios:

- *De acuerdo con el número de trabajadores.* Los tamaños seleccionados fueron pequeña, mediana y grande empresa, es decir, empresas con más de 10 trabajadores,

esta clasificación se realizó en base a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Secretaría de Economía, 2019).

Es importante mencionar que en esta investigación se excluyeron las empresas de tamaño micro, ya que según Ward (2006) y Araya (2012) éstas no precisan de un proceso formal de planeación únicamente requieren de un pensamiento estratégico.

- *De acuerdo con la actividad económica que realizan.* Empresas dedicadas al comercio al por menor, que comprende la reventa [compra y venta sin transformar] de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal (INEGI, 2022b).
- *Localización geográfica.* Estar ubicadas en la ciudad de Huajuapán de León.

La consulta arrojó una población de 30 unidades económicas (véase tabla 1), sin embargo, la población se redujo al excluir del registro las tiendas de autoservicio pertenecientes a cadenas nacionales e internacionales. Considerando que el INEGI (2022a) no clasifica las empresas en familiares y no familiares, se preguntó directamente al empresario el tipo de propiedad. Finalmente, la población quedó integrada por 10 empresas, por ello, se realizó un censo.

Tabla 1

Empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León que realizan ventas al por menor

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje
Familiar	10	30%
No familiar	20	70%
Total de empresas	30	100%

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, el procedimiento metodológico fue el siguiente:

- Aplicación de cuestionarios a propietarios de las empresas participantes en el estudio.
- Integración de un diagnóstico sobre el proceso de planeación estratégica de las empresas familiares.
- Identificación de las áreas de oportunidad a través de un análisis FODA.
- Análisis de los elementos de planeación estratégica que se formulan en estas empresas contra los de la planeación paralela.
- Diseño de una guía con base en el proceso de planeación paralela, además de considerar las áreas de oportunidad identificadas en el análisis FODA.

1.4.2 Instrumento y recolección de datos

Para recopilar la información se diseñó un cuestionario de auto llenado con 35 preguntas, de opción múltiple, dicotómicas y de escala (véase apéndice 1). Se integró por dos secciones: la primera, contempla preguntas enfocadas a la información general sobre las empresas familiares; y la segunda está relacionada con los elementos del proceso de planificación paralela, tales como: los valores, la visión de futuro compartida, el pensamiento estratégico y la formulación de planes. El levantamiento de la información se realizó durante el período del 19 de diciembre del 2022 al 10 de enero de 2023.

Aunado a lo anterior, para complementar la información sobre el sucesor, se indagó sobre las características que desde la percepción de los empresarios son más relevantes al momento de elegir al sucesor; estas se presentan en orden de importancia (véase tabla 2).

Tabla 2*Características de un líder*

Característica	Definición
Amor a la empresa	Compromiso voluntario en la permanencia y crecimiento de la empresa.
Conocimientos en el área de negocios	Experiencia en la administración de empresas aunque no sea un profesional en el área.
Capacidad de liderazgo	Capacidad para influir, organizar y motivar a otras personas.
Pasión por los negocios	Sentimiento de fuerte interés en el área de los negocios
Experiencia en la empresa	Haber laborado en la empresa y tener conocimientos sobre su administración.
Tener gusto por el servicio y atención a clientes	Interes por satisfacer las necesidades de los clientes.
Tener una carrera en Administración de Empresas	Ser un profesional en la administración de negocios
Ser miembro de la familia	Pertenecer a la familia del fundador de la empresa

Para Carlock y Ward (2003) estas características son esenciales para mantener el equilibrio entre las metas del sistema empresarial y el familiar, ya que las primeras están en función de las emociones del empresario mientras que las últimas se enfocan en la efectividad de la empresa.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Generalidades de la empresa familiar

En este capítulo se abordan los conceptos, teorías y herramientas que sustentan la investigación. Se inicia con el concepto de empresa familiar y planeación estratégica, posteriormente se define el proceso de planeación paralela y los elementos que lo integran.

2.1.1 Concepto de empresa familiar

En la actualidad, no existe una definición consensuada sobre el concepto de empresa familiar (Esparza, Navarrete y Sansores, 2010), no obstante, en este apartado se presentan algunas de las más citadas en la literatura sobre el tema.

Belausteguigoitia (2012) refiere que una empresa familiar “es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (p.33). Por su parte, Grabinsky (2006) menciona que “son aquellas en donde dos o más familiares o grupos de familias socias son los propietarios y las operan asumiendo decisiones tanto pequeñas como trascendentales, buscando siempre la continuidad del negocio o grupo a través de las generaciones” (p. 20).

En el año 2007, fue aprobado en Europa por la European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) de manera generalizada el siguiente concepto: Una empresa es familiar sí, independiente del tamaño que tenga, cumple con las siguientes características:

- La mayoría de las acciones son propiedad de la familia que fundó la empresa; o la empresa fue adquirida por algún miembro de la familia; o la empresa es propiedad de las esposas, padres, hijo(s) o heredero(s) directos del fundador.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

- Al menos un representante de la familia o familiar participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- Sí la persona que fundó o adquirió la empresa o sus familiares o descendientes poseen más del 25% del capital social, en caso de cotizar en bolsa.

Esta definición no significa que sea internacionalmente aceptada; por tanto, mientras no haya un consenso, las empresas familiares continuarán teniendo diversas características que las distingan de manera importante de las no familiares, y que podrían ser la causa de tener diversos resultados y comportamientos en cada uno de sus ámbitos de gestión empresarial (Esparza, et al., 2010).

2.1.2 Características de la empresa familiar

Omaña y Briceño (2013, p. 294-296) precisan que los aspectos que caracterizan a las empresas familiares son: la sucesión, el financiamiento, los órganos de gobierno, los instrumentos normativos y la profesionalización.

- **Sucesión.** La propiedad y la dirección de la empresa familiar son aspectos de vital importancia al momento de planear su continuidad. La sucesión es un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, siendo este uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender un empresario para garantizar la continuidad de su negocio.

La importancia de la sucesión radica principalmente en la continuidad de la empresa, la cual consiste, como se definió anteriormente, en mantener tanto la propiedad como la dirección de la empresa en manos de la familia. Aunque la gran mayoría de los líderes de este tipo de empresas desean que en el futuro ésta siga estando bajo el control de la familia, los hechos indican que un porcentaje reducido sobreviven a la transición de generaciones.

- **Financiamiento.** Las empresas familiares, en su mayoría, se caracterizan por tener una estructura de capital estable y las nuevas inversiones suelen llevarse a cabo con recursos propios, lo que permite una mayor estabilidad y un menor apalancamiento financiero que el resto de las organizaciones, haciéndolas menos vulnerables a las fluctuaciones de los ciclos económicos. Las políticas de financiamiento fijadas por las diferentes empresas difieren en gran medida por su naturaleza familiar o no familiar.

La idiosincrasia de la familia empresaria suele llevarla a realizar dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento, es decir, que las inversiones no se realizan hasta que se haya conseguido financiamiento interno; y la resistencia a incorporarse al mercado de capitales¹, por el temor a perder el control en las decisiones de la empresa.

- **Órganos de gobierno.** Las empresas familiares, como cualquier organización, cuentan con determinados órganos que guían su rumbo y marcan un orden lógico, asimismo, establecen los principios, estructura y procesos que facilitan a la familia propietaria, materializar su visión en sus acciones y, en especial, aquellas que están vinculadas al grupo familiar, así como de otras organizaciones que dependan de la familia.

Los órganos de gobierno se dividen en empresariales y familiares; los pertenecientes a la familia establecen los lineamientos para lograr la afectividad entre los miembros de la familia, mientras que los órganos empresariales establecen los principios, la estructura y los procesos que facilitan la gestión y adecuado funcionamiento de la empresa para lograr su efectividad. De acuerdo con Belausteguigoitia (2012), éstos se estructuran de la siguiente forma:

- a. *Consejo de Administración:* es el órgano supremo compuesto por los socios, en el que participan miembros de la familia propietaria e idealmente consejeros externos; sus funciones principales son definir estrategias y revisar el óptimo desempeño de la empresa.

¹ El mercado de capitales es una clase de mercado financiero que maneja instrumentos de largo plazo, tales como bonos y acciones que constituyen una fuente de financiamiento para las empresas (Gitman, 2010).

- b) *Asamblea de accionistas*: es un grupo que está integrado por los poseedores de acciones que discuten diversos temas y manifiestan su posición respecto a la empresa.
- c) *Consejo familiar*: es el encargado de redactar y dar cumplimiento al protocolo familiar, documento que contiene los compromisos de la familia y las políticas que regulan su relación con la empresa.

Según Deloitte (2011) este órgano estratégico aborda temas de suma importancia para la familia con relación a la empresa, además de ser un vínculo con la Asamblea General de Accionistas.

- d) *Asamblea familiar*: es un grupo conformado por miembros de la familia que poseen acciones que definen la relación de la familia con la empresa.

El sistema de gobierno corporativo es el conjunto de acuerdos a través del cual, las empresas son dirigidas y controladas, centrándose en la configuración de los mecanismos de control que intentan minimizar los problemas ocasionados por el conflicto de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa, tales como: directivos, accionistas, empleados, acreedores, entre otros.

- **Instrumentos normativos.** Las normas son estándares establecidos y aceptables que comparten todos los miembros de la empresa; su establecimiento permite definir los puntos básicos para el adecuado funcionamiento entre la empresa y la familia, de tal forma que la cohesión, armonía y comunicación en torno a la realidad de la empresa conlleven a mantener relaciones óptimas entre estos sistemas.

Algunos de los instrumentos normativos indispensables para el adecuado funcionamiento de las empresas familiares son:

- a) Protocolo familiar: Un documento en el que se describen los compromisos pactados por los integrantes de la asamblea general.
- b) Estatutos: Son todos los requisitos de la escritura constitutiva y demás reglas sobre organización y funcionamiento de la sociedad (Ley General de Sociedades Mercantiles, LGSM, 2023).

- c) Testamento: Es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona en pleno uso de sus capacidades dispone de sus bienes y derechos y, declara o cumple deberes después de su muerte (Código Civil Federal, 2023).
- **Profesionalización.** La complejidad de este tema se centra en dos situaciones: por un lado, existen empresas que acostumbran a crear privilegios especiales para los funcionarios miembros de la familia generando una cultura de injusticia con respecto a los empleados externos (no familiares); y por el otro, se presenta la prohibición de trabajar en la empresa a los integrantes, por el hecho de no contar con la preparación o experiencia en el negocio.

Es importante mencionar que uno de los aspectos más relevantes de la profesionalización, es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para la adecuada administración de la empresa, así como para el logro de objetivos propuestos. Profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de manejar la integración de los sistemas familiar y empresarial.

2.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Según Peter Leach (1993), las empresas familiares tienen múltiples ventajas, pero también desventajas que las hacen más vulnerables frente a las no familiares.

Ventajas

- *Compromiso.* Las personas que fundan una empresa llegan a sentir pasión por ella, significa su creación, por ello, la alimentan e impulsan su desarrollo e incluso para muchos, representa su vida. Este esfuerzo se traduce en dedicación y compromiso, lo que se transmite a los demás miembros de la familia que también contribuyen al éxito de la empresa. Además, la creencia que comparten una responsabilidad familiar en

común, por lo tanto, el entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad, por parte de su fuerza laboral.

- *Conocimiento.* Las empresas familiares tienen una forma particular de hacer las cosas, que se identifican como una técnica especial o un “*know how*” comercial que no tiene su competencia; estos conocimientos prácticos se cuidan dentro del seno familiar y pueden ser secretos de la propia operación del negocio, por lo que, al incorporarse los hijos del fundador adquieren este conocimiento, así como sus relaciones y manejo específico.
- *Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.* El fundador invierte recursos y trabajo a medida que el proyecto lo va requiriendo. Por lo tanto, la flexibilidad se manifiesta cuando las cargas de trabajo exigen que se agregue el tiempo necesario, o en las posiciones y el lugar que se requiera, esto permite una capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente interno y externo. Para la familia preservar la estabilidad financiera y la viabilidad futura son prioridad, por lo tanto, el manejo de los recursos financieros se vuelve algo peculiar, debido a la variabilidad de los ingresos, la familia es muy cuidadosa de retirar y manejar este recurso.
- *Planeación a largo plazo.* Las empresas familiares generalmente plantean objetivos de permanencia en el mercado para los próximos diez a quince años, de ahí su eficiencia en la planeación a largo plazo. Cuando un emprendedor, inicia un negocio lo hace con la esperanza de que durará lo suficiente para satisfacer las necesidades de su familia y sus futuras generaciones.
- *Cultura familiar estable.* Los sistemas de trabajo y las normas éticas de comportamiento son parte de la cultura de la empresa familiar y generalmente cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse.

- *Rapidez en la toma de decisiones.* En una empresa familiar, regularmente las responsabilidades están claramente definidas y el proceso de toma de decisiones se centra en unas cuantas personas clave, éstas pueden ser solo el propietario-fundador o diferentes miembros de la familia, este hecho contribuye a que las decisiones fluyan rápidamente, ya sea en sentido positivo o negativo.
- *Confiabilidad y orgullo.* La empresa familiar cuenta con estructuras sólidas y confiables, esto es percibido en el mercado gracias al compromiso y la cultura estable. Los clientes y proveedores suelen preferir hacer negocios con alguien a quien conocen bien y les representa un grado de seguridad alto.

Desventajas

- *Rigidez.* Las acciones de cambio que el mercado requiere generalmente están limitadas por los patrones de conducta arraigados en la familia, se teme al cambio porque implica un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces no se quiere correr, por lo que, es frecuente que se repita la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo.
- *Desafíos comerciales (modernización, transición, capital).* Los desafíos comerciales que afectan las empresas familiares se clasifican en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento de capital.
- *Los métodos empleados en las empresas familiares generalmente se basan en un producto histórico;* estas prácticas rápidamente pasan a ser obsoletas si no se está atento a los cambios en el mercado. En el caso de la transición, al heredar la empresa a un hijo(a), éste puede considerar cambiar la operación en un intento de hacerla más funcional, lo que trae consigo conflictos que no solo afectan la dinámica familiar sino también la funcionalidad del negocio.

- *Sucesión.* El cambio de liderazgo es un proceso complejo, que generalmente se relaciona con la elección del sucesor en la transición de una generación a otra. Los conocimientos y habilidades del sucesor deben ser la base para que este proceso sea exitoso, sin embargo, los lazos consanguíneos predominan generando conflictos dentro de la dinámica empresarial.
- *Conflictos emocionales.* El ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, por ello prevalece la lealtad y la protección, mientras que en la esfera empresarial se sustenta en las tareas, el rendimiento y los resultados. En este sentido, los patrones de conducta de base emocional que se manifiestan en el ámbito de los negocios pueden ser profundamente irracionales e inapropiados, sobre todo si existen relaciones causadas por eventos pasados de la relación padre-hijo(a) y entre hermanos(as).
- *Liderazgo y legitimidad.* El ejercicio de liderazgo o incluso su ausencia genera situaciones caóticas sobre todo cuando ningún miembro de la familia está preparado o facultado para dirigir de la empresa, al llegar el momento de transferirla a la siguiente generación.

2.2 Planeación estratégica

2.2.1 Definición de planeación estratégica

Para comprender la planeación estratégica de la empresa familiar, es conveniente analizar algunas generalidades; diversos autores han contribuido en la construcción de una definición, aunque esta investigación únicamente se consideran tres diferentes autores.

Davis (2013, pág. 5), define la planeación estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. Chiavenato (2017, p.27) señala que es “el proceso que sirve para formular y

ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Además, menciona que la planeación tiene tres niveles: estratégica, es la más amplia y comprende toda la organización; táctica, integra cada departamento o área funcional; y operativa que describe cada actividad específica.

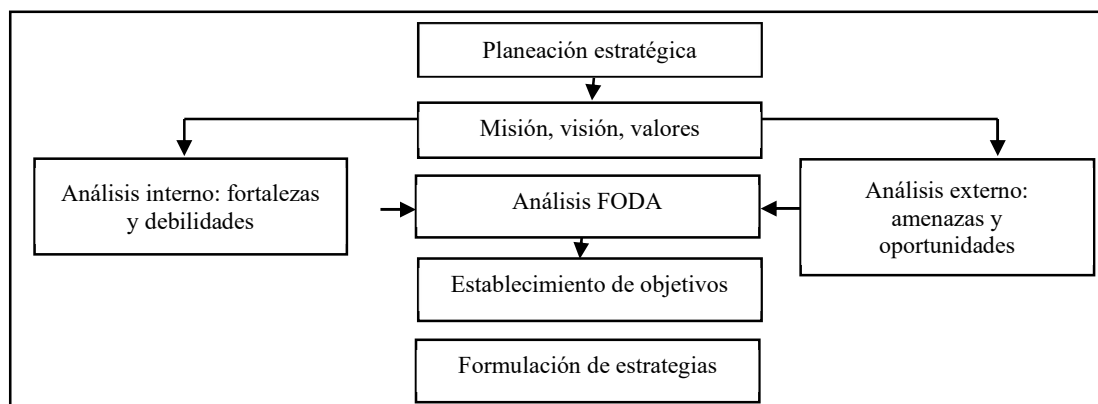
Wheelen y Hunger (2007) por su parte, mencionan que la administración estratégica es:

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental externo e interno la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (p. 3).

En este contexto, Hill y Jones (2011) señalan que el proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos: seleccionar la misión y las principales metas corporativas; analizar el ambiente competitivo externo; y el ambiente operativo interno; seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas (véase figura 4).

Figura 4

Modelo del proceso de planeación estratégica



Fuente: Adaptado de Hill y Jones, 2009.

Es importante señalar que estos autores, aunque integran en el modelo de planeación estratégica la implantación de las estrategias, éstas no forman parte del proceso de planeación sino de la dirección estratégica.

2.2.2 Análisis FODA

FODA es un acrónimo utilizado para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este análisis consiste en identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir, las capacidades o los recursos específicos con que cuenta y la mejor manera de utilizarlos, además de identificar las oportunidades que esta no aprovecha por la falta de recursos suficientes (Wheelen y Huger, 2007).

Sarli, Gonzáles y Ayres (2015, p. 18) señalan que esta herramienta permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican aspectos internos y externos de una organización; su importancia radica en la facilidad para aplicarla y proporcionar un panorama general de la situación estratégica de una organización. En este contexto, Ramírez (2009) describe los elementos de este análisis de la siguiente forma:

Fortalezas. Son factores o elementos que están bajo control de la organización y en los que es competente, es decir, mantiene un alto desempeño, con lo cual genera ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas en el futuro.

Debilidades. Son aquellas deficiencias o carencias de la organización, por ejemplo, bajos niveles de desempeño, aspectos que la hace vulnerable y que denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades poco atractivas para el futuro.

Oportunidades. Son circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse

en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, por citar algunos, se relacionan principalmente con la operación y mercado de una empresa.

Amenazas. El reto de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen un riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. Son factores del entorno que resultan de circunstancias adversas que ponen en riesgo el logro de los objetivos establecidos, que además crean condiciones de incertidumbre e inestabilidad donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

Las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector, algunos ejemplos son: productos nuevos más baratos, la tecnología, competencia agresiva, restricciones gubernamentales, inflación, impuestos, entre otros.

2.2.3 Importancia de la planeación estratégica

Generalmente las organizaciones que llevan a cabo el proceso de planeación estratégica tienen un mejor desempeño comparadas con las que no lo utilizan. En este sentido (Miller y Cardinal, 1994), a partir de una investigación identificó los siguientes beneficios:

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- Adecuada comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- Atención y enfoque a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro, mediante objetivos de largo plazo.
- Comportamiento proactivo al entorno externo.
- La organización tiende a un comportamiento holístico y sistémico.
- Interdependencia con el entorno externo.

2.3 La planeación estratégica en el contexto de la empresa familiar

De acuerdo con Ward y Carlock (2003), el proceso de planeación estratégica contempla la evaluación de factores económicos internos y externos de la empresa, que se basa en el planeamiento y el seguimiento de los presupuestos, con la meta de medir con mayor precisión los resultados de corto plazo.

Las empresas familiares desarrollan este proceso de la misma manera que las no familiares, sin embargo, antes de realizarlo formalmente deben contar con el fundamento estratégico bien definido en una visión compartida de propiedad y empresa.

La planeación estratégica en una empresa familiar consiste en desarrollar una estrategia de negocios que considera aspectos tanto del negocio y de la familia, así como del entorno, con una inminente orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye: la misión de la empresa; la identificación del ambiente futuro; y la definición de programas y acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

Asimismo, este autor señala que, para este tipo de empresa, la planeación es un medio para que una familia identifique las políticas y programas que reflejan sus valores cambiantes y desarrollen una nueva visión de futuro. Esta herramienta crea un conocimiento común entre las metas empresariales y familiares para los interesados clave en ambos sistemas, además de incrementar las probabilidades de convencer a los interesados clave para que se respalden unos a otros, y, de esta forma se alcancen sus metas

Uno de los objetivos de la planeación estratégica en una empresa familiar es que esta sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar.

2.3.1 Modelos de planeación estratégica aplicados a empresas familiares

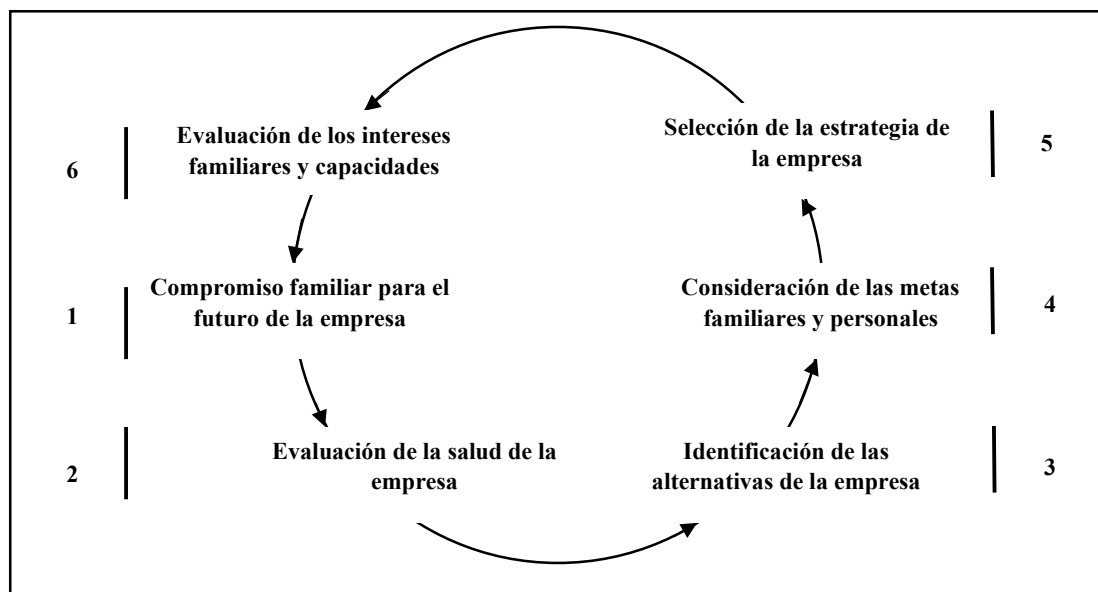
Dentro de la literatura sobre el tema de empresas familiares se han aplicado diversos modelos de planeación estratégica, en ese contexto Carlock y Ward (2003), sugieren que éstos deben considerar los valores y el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. A continuación, se describen diversos modelos de planeación estratégica para empresas familiares.

2.3.1.1 El modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

Este modelo supone que cuando una empresa es pequeña no es necesaria una planeación formal siempre y cuando exista un pensamiento estratégico (Ward, 2006). La relevancia de este tipo de planes gira en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de índole patrimonial (véase figura 5).

Figura 5

El Modelo de interdependencia de la planificación empresarial y de la familia



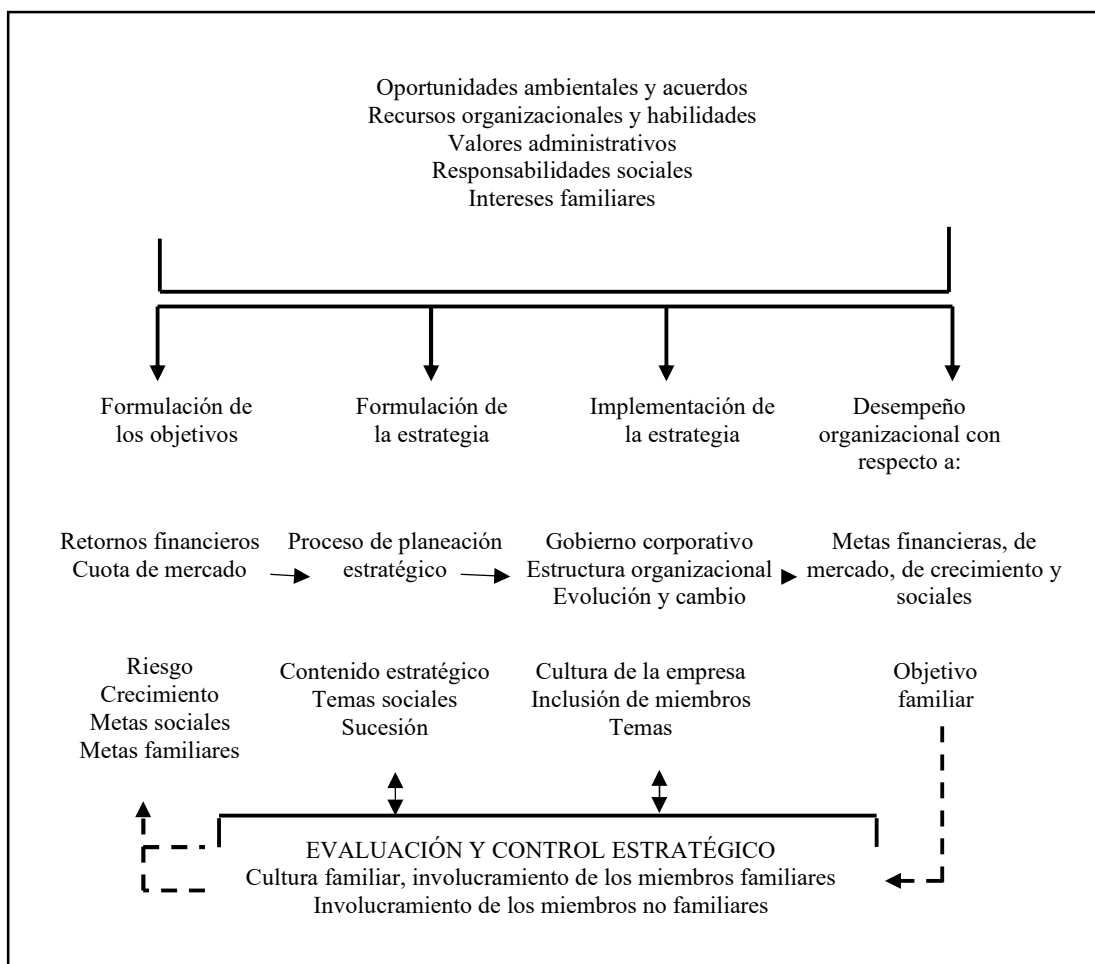
Fuente: Ward, 2006.

2.3.1.2 Modelo del proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica tanto para empresas familiares como para las no familiares se presenta en el mismo sentido: formulación, implementación y control, enfocado hacia el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, la diferencia radica en identificar las influencias, los intereses y los valores que incorporan la familia en la empresa familiar (véase figura 6).

Figura 6

Modelo del proceso de administración estratégica



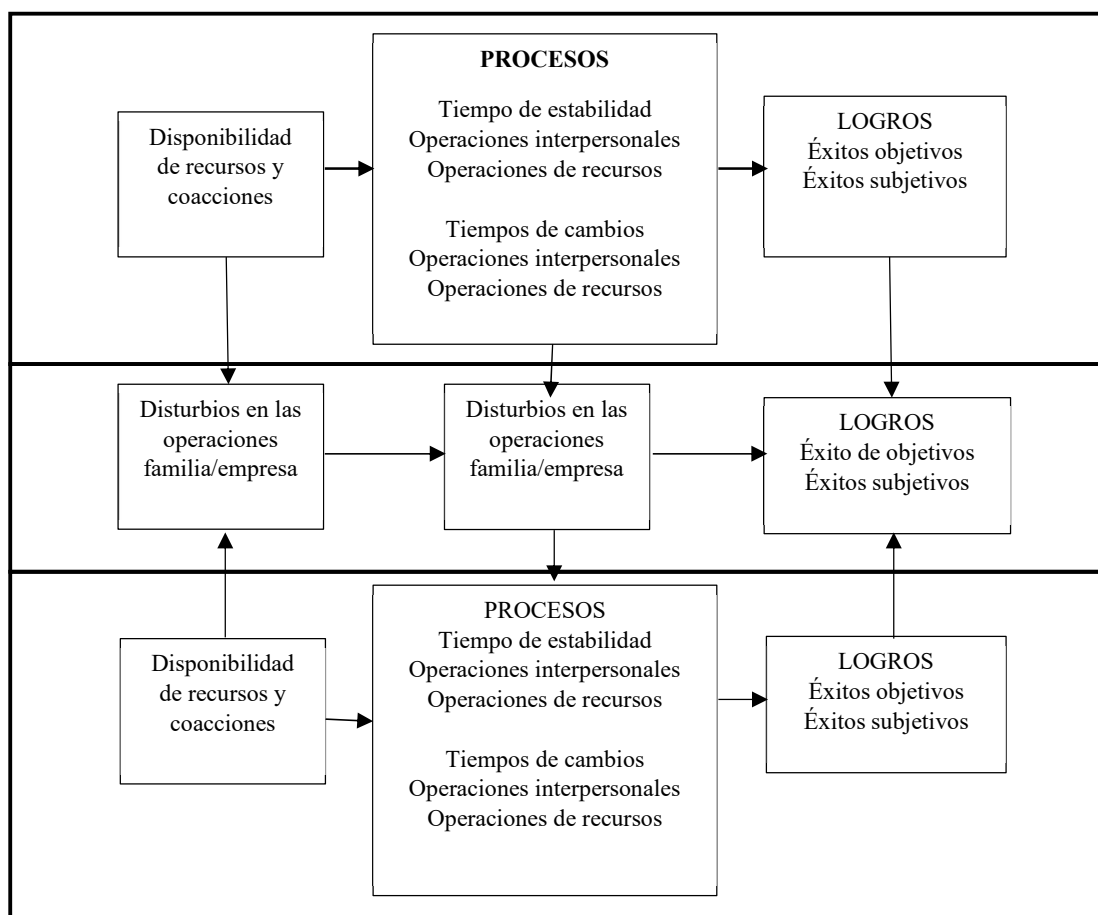
Fuente: Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. 1997.

2.3.1.3 Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares

Este modelo plantea que la sostenibilidad de la empresa familiar depende del cumplimiento de los objetivos, tanto de la familia como de la empresa, además de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas (Stafford et al., 1999). La principal meta de este modelo es la planeación estratégica, la tipificación de los recursos, exigencias, procesos y operaciones que deben desarrollarse a nivel familia y empresa que favorecen sostenibilidad (véase figura 7).

Figura 7

Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares



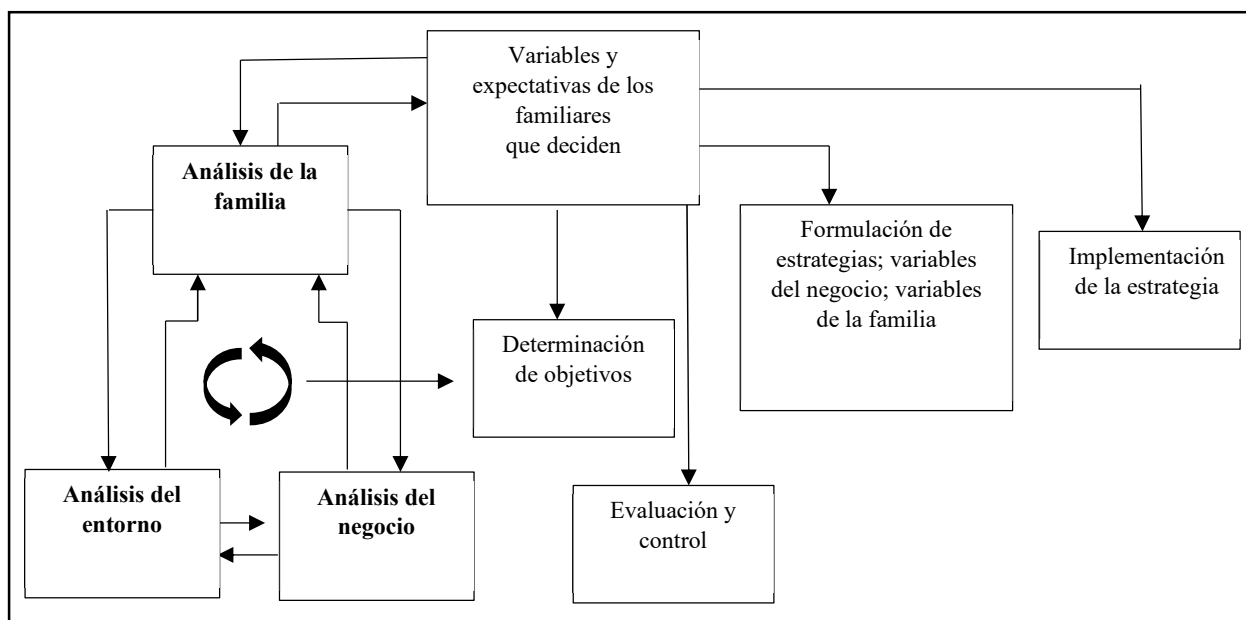
Fuente: Stafford, Duncan, Dane y Winter, 1999.

2.3.1.4 Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar

Este modelo tiene dos elementos fundamentales: el análisis situacional y la gestión estratégica, y combina tanto objetivos familiares como empresariales (Ussman, 2004) (véase figura 8).

Figura 8

Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar



Fuente: Ussman, 2004.

2.3.1.5 El modelo de planeación estratégica de la Family Business Associates, A. C.

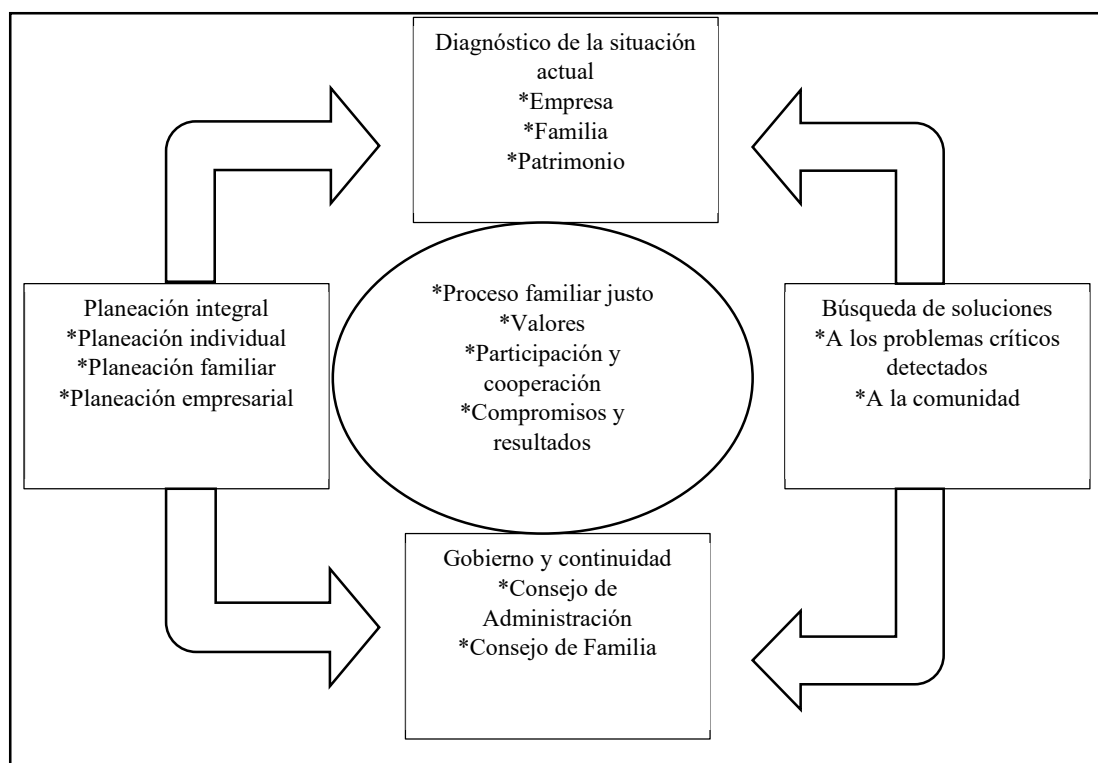
Este modelo propone iniciar el ciclo de la planeación realizando un diagnóstico individual de la situación actual de los subsistemas empresa, familia y patrimonio, a partir de este se realiza una búsqueda de soluciones que atienda a los problemas críticos detectados y contribuya a la continuidad.

El siguiente paso es atender el gobierno y la continuidad a través de la creación de un consejo de administración y un consejo de familia, de esta manera se da paso a la planeación integral que incluye la planeación individual, la planeación familiar y la planeación empresarial. Este

ciclo es desarrollado en todas las etapas bajo los lineamientos de un proceso familiar justo, valores, participación y cooperación y, compromisos y resultados (véase figura 9). Este modelo también incorpora los órganos familiares y empresariales para garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas familiares y empresarial.

Figura 9

Modelo de planeación estratégica



Fuente: Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida, 2005, p. 41.

2.4 Modelo del proceso de planificación paralela

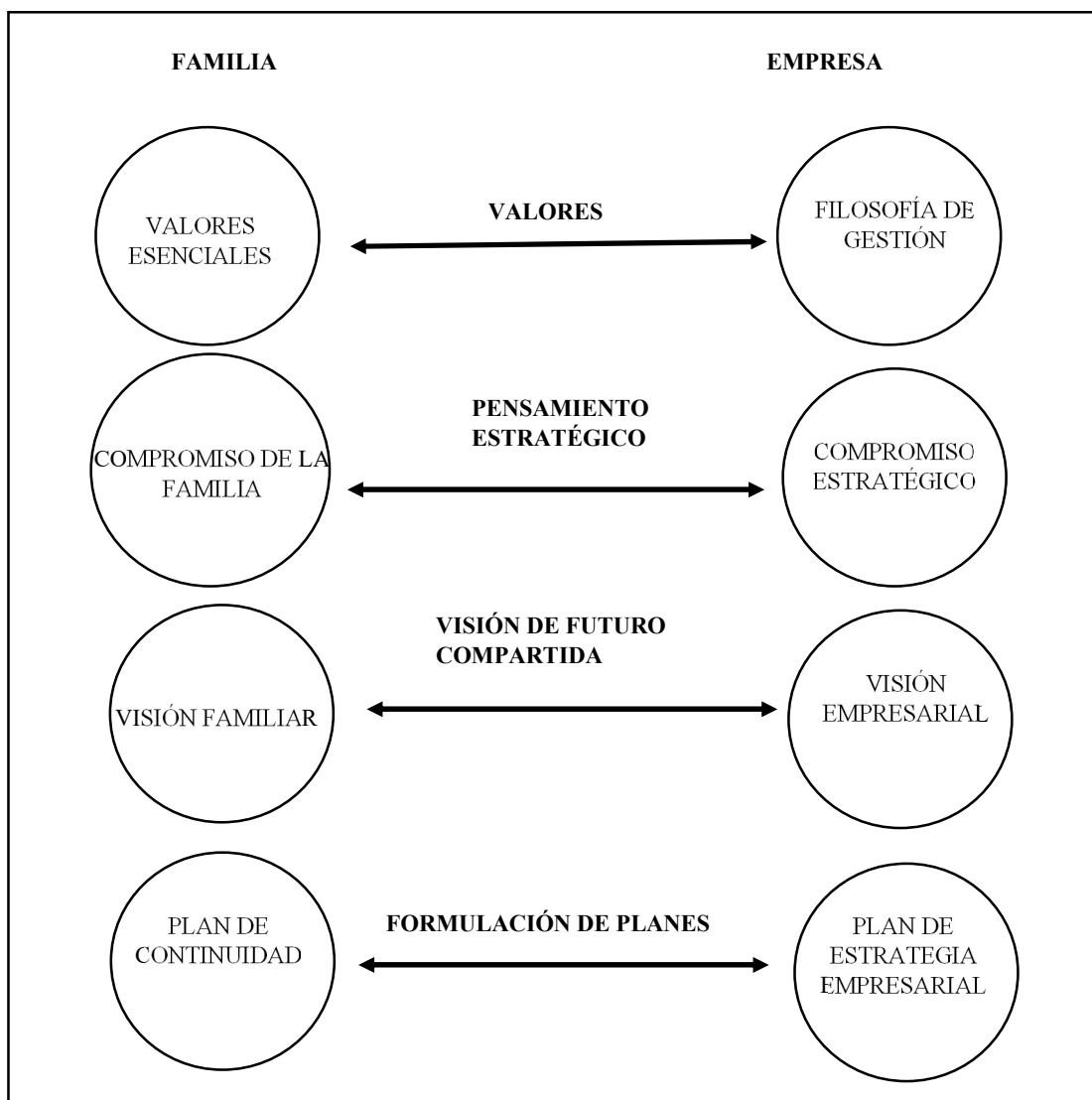
Este modelo fue propuesto por Carlock y Ward (2003), involucra dos sistemas o figuras, la familia y la empresa; contempla de forma simultánea el pensamiento y las acciones de la familia y el negocio, además de que considera que la familia y el negocio son interdependientes.

En cuanto a la familia, considera los valores esenciales, el compromiso con la familia, la visión familiar y el plan de continuidad; respecto a la empresa se constituye la filosofía de

gestión, el compromiso estratégico, la visión empresarial, el plan de estrategia empresarial y la visión futura de la empresa (véase figura 10).

Figura 10

Modelo del proceso de planificación paralela



Fuente: Carlock y Ward (2003)

Ward (1988) identificó los siguientes pasos para el desarrollo de un plan estratégico:

- Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
- Establecer un compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
- Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
- Analizar el mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
- Identificar las metas que desea cumplir la familia.
- Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
- Evaluar los intereses que tiene la familia.

De esta forma, la adecuada unión de valores y objetivos, tanto familiares como empresariales, permitirá una clara determinación de actividades que a largo plazo darán cumplimiento a dichos objetivos. La integración de estos sistemas se logra mediante la propuesta del modelo del proceso de planificación paralela (Araya, 2017).

A partir del análisis de cada uno de los modelos de planeación estratégica para empresas familiares, a continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales características de cada uno de éstos (véase tabla 3)

Tabla 3*Características de los modelos de planificación estratégica*

Modelos de planeación estratégica para empresas familiares	Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia	Modelo del proceso de administración estratégica	Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares	Modelo del proceso de planificación paralela	Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar
Autor (es)	Ward (2006)	Sharma, Chrisman y Chua (1997)	Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999)	Carlock y Ward (2003)	Ussman (2004)
Diferencia entre la planeación estratégica del sistema familia y del sistema empresa			X	X	
Define claramente los objetivos de la familia y de la empresa		X	X	X	
Identifica claramente la visión familiar y empresarial				X	
Los valores son considerados parte de la planeación estratégica				X	
Identifica la etapa de formulación de la estrategia		X		X	X
Identifica la etapa de implementación de la estrategia		X			X
Identifica la etapa de evaluación de la estrategia		X		X	X

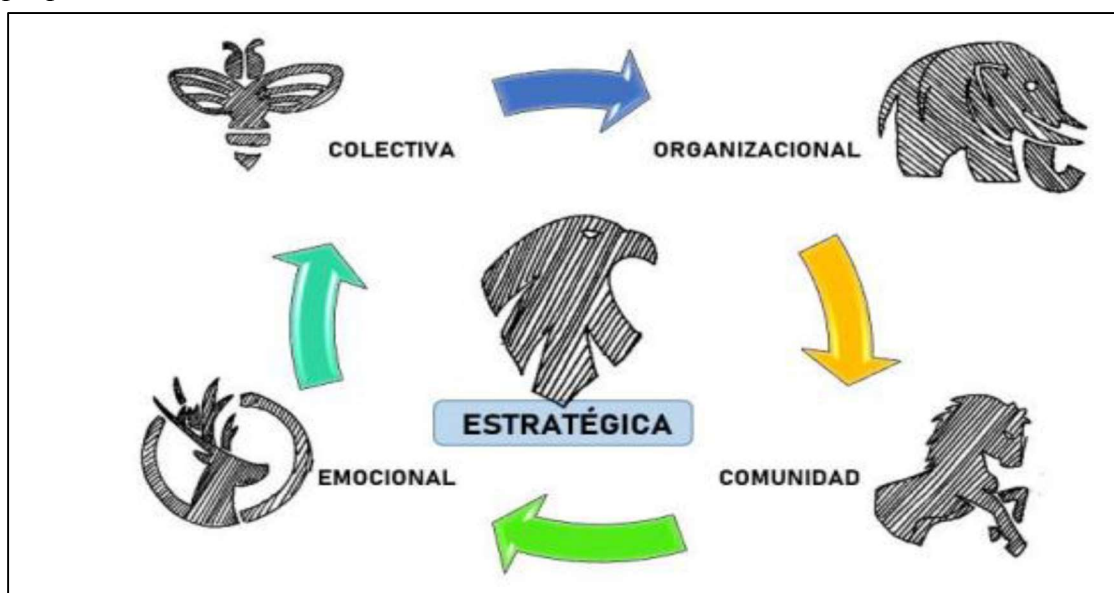
Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

Con base en lo anterior, se observa que el modelo que integra los elementos del sistema familiar y empresarial es el propuesto por Carlock y Ward (2003); además, de que propone la formulación de una visión que salvaguarda los principios familiares y a su vez orienta el progreso de la empresa, por ello, en esta investigación la propuesta se integraría a partir de este modelo.

Para ejemplificar la aplicación de este modelo en el desarrollo de un plan estratégico se presenta una investigación realizada por Patiño (2021), en la empresa Panadería Barichara S.A.S, cuyo objetivo fue documentar, planear y ejecutar una visualización colectiva de su proyección empresarial para prevenir los efectos de cualquier tipo de cambio en el entorno en el que se desempeñan (véase figura 11).

Figura 11

Modelo de planeación estratégica paralela para la Panadería Barichara y su familia propietaria



Fuente: Patiño, 2021, p. 83.

El modelo conformado por cinco dimensiones presenta un orden lógico, pero no condicional, para conseguir un proceso de planeación en armonía con el entorno, para ello es necesario que la familia este integrada. La dimensión estratégica es el centro del modelo, plasma el modelo de negocio de la empresa y su crecimiento cuya función es el motor para que nuevos escenarios de la empresa sean viables. En la dimensión emocional priman las expectativas individuales, su propio proyecto de vida, gustos e intereses. La dimensión colectiva, aquí figura la familia propietaria como una unidad, para concentrar sus acuerdos y objetivos de cara al futuro. Posteriormente está la dimensión organizacional, en la que se encuentran las partes interesadas a los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa

(stakeholders). Finalmente se ubica la dimensión de comunidad, en esta se plasma la trascendencia e impacto que tiene la organización en su entorno local, tanto con habitantes como con el medio ambiente.

2.4.1 Etapas del proceso de planeación paralela

Ward (2006), menciona que el proceso de planeación requiere seguir tres etapas estratégicas con la finalidad de alinear a la familia y a la empresa y obtener un consenso en la definición de metas.

La primera etapa del proceso implica que la familia explore su filosofía empresarial y sus valores básicos, el objetivo es la concepción de una visión familiar y establecer expectativas de crecimiento empresarial, de estructura y sucesión de la propiedad. La familia debe generar un compromiso familiar escrito, donde se establezcan los criterios para participar en el negocio y permanecer activos.

Por otro lado, para la gerencia supone introducirse en una exploración de la filosofía empresarial de la empresa y de los objetivos de largo plazo, y con ello expresar una visión empresarial que se comunique a la familia mediante un compromiso estratégico establecido y debe caracterizar la visión de la gerencia sobre el futuro tamaño potencial de la empresa, su rentabilidad y su tasa de crecimiento. De los documentos antes descritos surge una visión compartida de futuro establecido, la cual refleja las suposiciones y los objetivos para el futuro compartido por ambos sistemas, la empresa y la familia.

En la segunda etapa, la familia desarrolla un plan familiar de continuidad, mientras que la gerencia desarrolla un plan de estrategia empresarial. En este proceso, la familia debe resolver temas de participación familiar, desarrollo y sucesión de liderazgo familiar y el planeamiento exhaustivo de la propiedad. Mientras que, la gerencia lleva a cabo detallados procesos de planeamiento estratégico, con el objetivo de definir claramente el potencial estratégico de la empresa a partir de lo anterior.

A partir de lo anterior, se realiza el plan familiar de continuidad empresarial, con el cual deben resolverse los problemas de participación de los miembros de la familia en el gobierno y la gerencia, la sucesión del liderazgo familiar y el desarrollo de carrera de la siguiente generación. Este documento también incluye el desarrollo del planeamiento del patrimonio, la resolución de problemas de sucesión y estructuras de propiedad y la manifestación de expectativas de inversión.

En la tercera etapa, la gerencia selecciona las estrategias que tengan mayor potencial de éxito y sean coherentes con los objetivos de la familia empresaria. Esta es la última etapa del proceso de planeación estratégica, donde los miembros de la familia participan para alinear los intereses personales con los empresariales, tales como: criterios para la reinversión de las utilidades, establecimiento de las políticas de dividendos para los accionistas e indicadores para medir el desempeño de la empresa.

La definición de estos criterios contribuye al diseño de iniciativas y tácticas estratégicas, además de garantizar que el sistema empresarial familiar esté alineado para el logro de las metas. Conseguir este nivel de alineamiento otorga a las empresas familiares ventajas estratégicas, claridad, coherencia, paciencia y adaptabilidad.

Capítulo III. Diagnóstico de las empresas familiares de la Ciudad de Huajuapán de León

Como se mencionó anteriormente, el instrumento para recopilar la información sobre las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León se diseñó con base en el modelo de planificación paralela, integrando el sistema familiar y empresarial. Los principales hallazgos de la investigación se presentan a continuación.

3.1 Generalidades de las empresas familiares de Huajuapán de León

El 100% de las empresas participantes en el estudio, dedicadas al comercio al por menor, tienen más de diez años en operación; el 70% pertenece al régimen fiscal de persona física y el 30% restante están clasificadas como Sociedad Anónima de Capital Variable (véase tabla 4).

Tabla 4

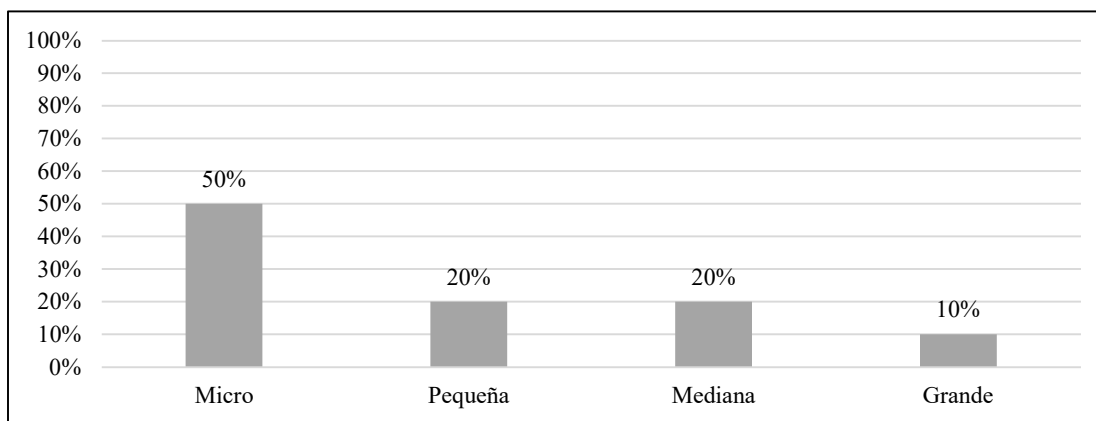
Generalidades de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León

Criterio		Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	Más de 10 años	10	100%
	Hasta 10 empleados	5	50%
Número de empleados	Desde 11 hasta 30 empleados	2	20%
	Desde 31 hasta 100 empleados	2	20%
	Más de 100 empleados	1	10%
Régimen fiscal	Persona física	7	70%
	Persona moral (Sociedad Anónima)	3	30%

Respecto al tamaño, de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la empresa predominante es la micro con un 50%, seguida por la pequeña y mediana, ambas con un 20%, y únicamente el 10% está clasificada como grande (véase figura 12).

Figura 12

Clasificación de las empresas familiares por tamaño

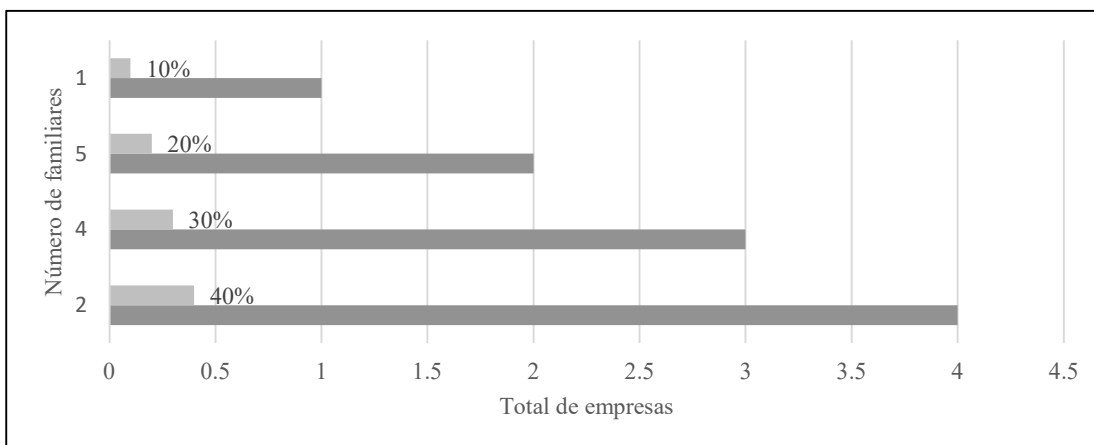


Es preciso mencionar que al realizar el filtro de las empresas de la base de datos del DENU (INEGI, 2022a), se excluyeron a las micro, no obstante, durante la recopilación de información se identificaron cinco empresas de este tamaño, debido a que redujeron su personal como consecuencia de la emergencia sanitaria por COVID-19, declarada en marzo de 2020.

En cuanto al proceso de sucesión, se identificó que el 60% de estas empresas se encuentran en la segunda generación, es decir, actualmente los puestos directivos los ocupan uno o más hijos(as) del fundador, mientras que el 40% aún permanece en la primera generación. Asimismo, se observó que el 40% de las empresas tiene un máximo de dos miembros de la familia del fundador colaborando en la empresa, mientras que el 20% restante tiene hasta cinco familiares (véase figura 13).

Figura 13

Número de familiares que colaboran en la empresa

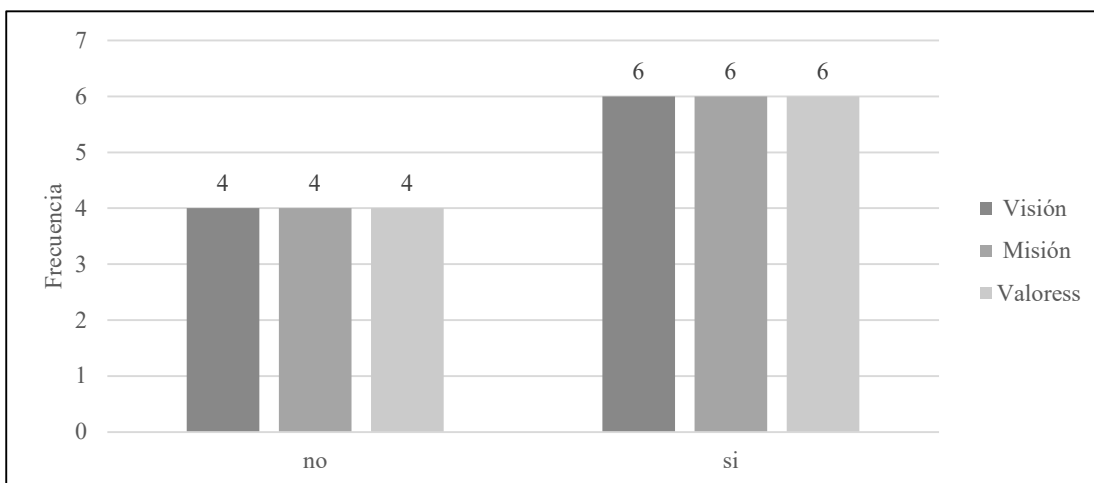


3.2 Pensamiento estratégico

Respecto a la misión, visión y valores, se identificó que el 60% de las empresas familiares cuentan con estos elementos (véase figura 14). Es importante mencionar que estos elementos forman parte de la filosofía empresarial.

Figura 14

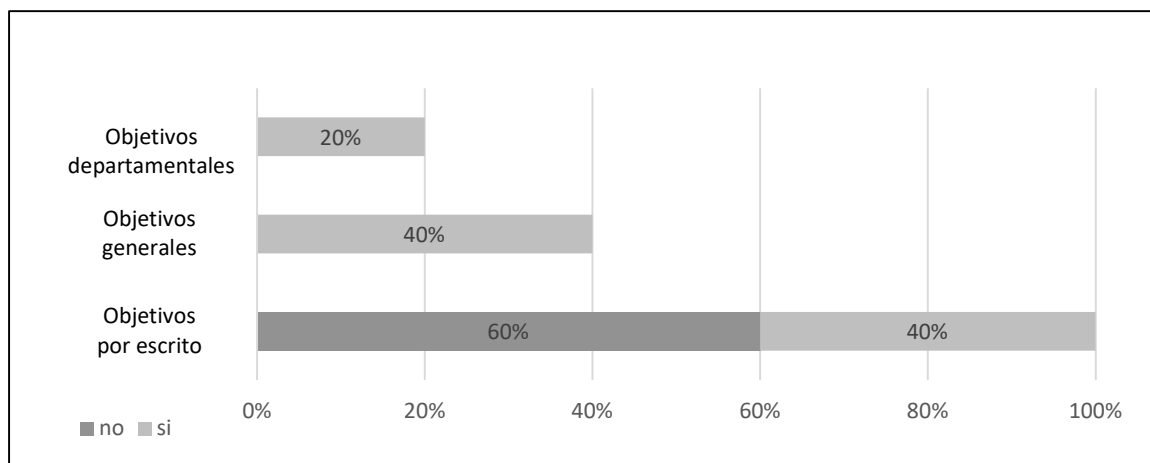
Misión, visión y valores en las empresas familiares



En cuanto a los objetivos, se identificó que únicamente el 40% de las empresas los establece por escrito (véase figura 15), definiéndolos de forma general, es decir, que aplican para toda la empresa. También se encontró que al menos un 20% tiene por escrito los objetivos generales, pero no así los específicos.

Figura 15

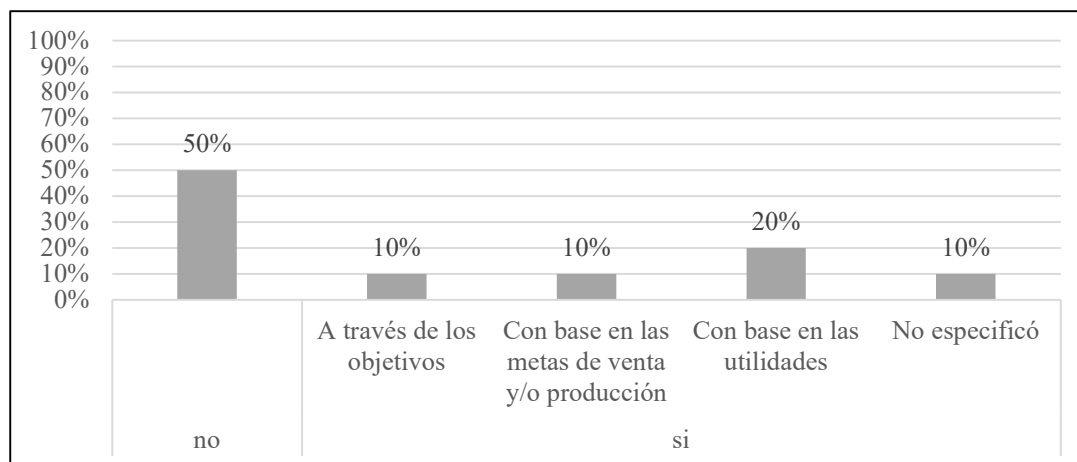
Tipos de objetivos que definen las empresas



Con respecto al seguimiento del proceso de planeación estratégica, se cuestionó sobre los métodos que utilizan para evaluar su desempeño, encontrando que únicamente el 50% realiza esta actividad, señalando que los principales indicadores son: con base en las utilidades generadas en diferentes periodos (20%); a través del cumplimiento de objetivos (10%); y comparando las ventas de diferentes periodos (10%), mientras que el 10% restante no mencionó como se realiza esta evaluación (véase figura 16).

Figura 16

Evaluación del desempeño empresarial

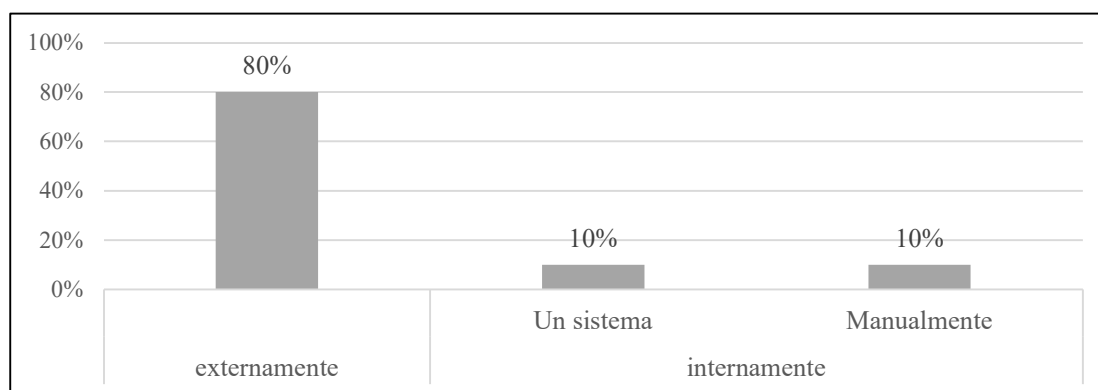


Aunado a lo anterior, se identificó que, para tomar decisiones, el 40% de los participantes en el estudio utiliza únicamente información generada internamente, mientras que el 30% utiliza información tanto interna como externa y el resto mencionó que no utiliza ningún tipo de informe.

Respecto a la participación en el proceso de toma de decisiones, el 60% de los encuestados indicó que únicamente se involucra a miembros de la familia que laboran en la empresa, el 30% refirió que miembros de la familia y personal administrativo y el 10% restante señaló que sólo participan los jefes de área o departamento. En cuanto a la información contable, el 80% de las empresas indicó que está es generada por personal externo a la empresa, en tanto que el 20% la elabora internamente, a través de un sistema o bien manualmente (véase figura 17).

Figura 17

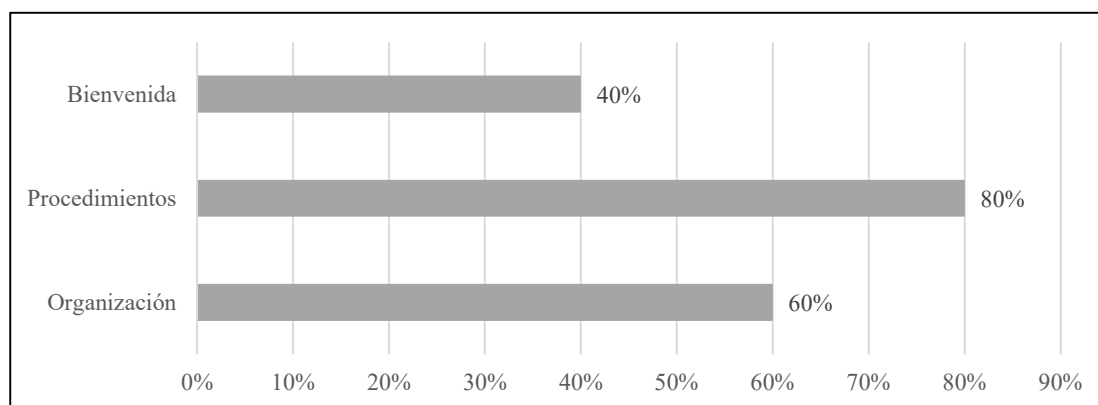
Control contable de las empresas familiares



Los manuales son documentos que contienen de manera ordenada y sistemática información y/o instrucciones que ayudan al adecuado funcionamiento de la organización, a pesar de su importancia, se detectó que únicamente el 50% de los participantes en el estudio, cuenta con algún tipo de manual; dentro de estas se encuentran; el manual de procedimientos con un 80%, el manual organizacional con un 60% y el manual de bienvenida con un 40% (véase figura 18). Es importante mencionar que únicamente el 20% de las empresas actualizó sus manuales entre el año 2015 y 2017.

Figura 18

Manuales que tienen las empresas familiares

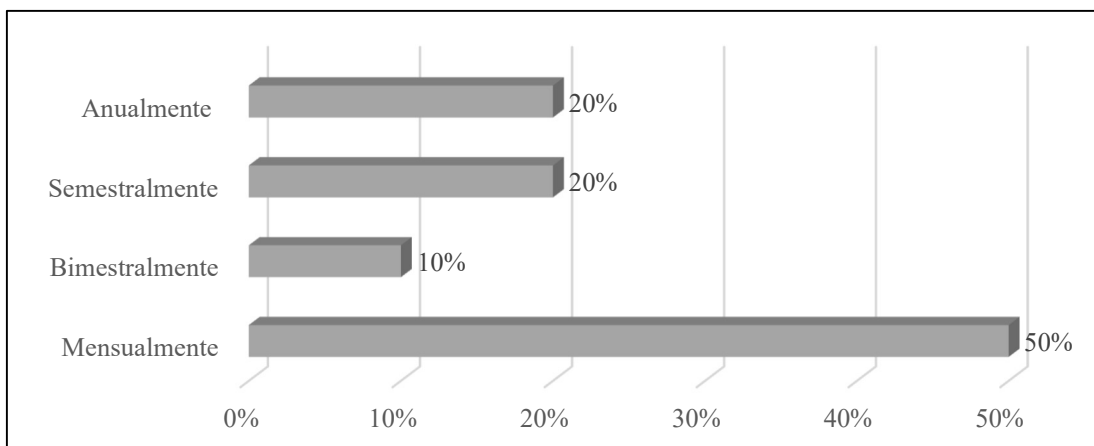


La capacitación es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos y desarrollan habilidades para desempeñar correctamente sus tareas; en este aspecto, se detectó que las empresas participantes en el estudio no dan la importancia que ésta requiere, pese a que el 100% mencionó llevarla a cabo. No obstante, el 40% mencionó que la realiza de manera empírica.

Respecto a la frecuencia de capacitación se observa dispersa entre las empresas, ya que un 50% imparte capacitación de forma mensual, incluso diaria y, un 20% lo realiza sólo una vez al año (véase figura 19).

Figura 19

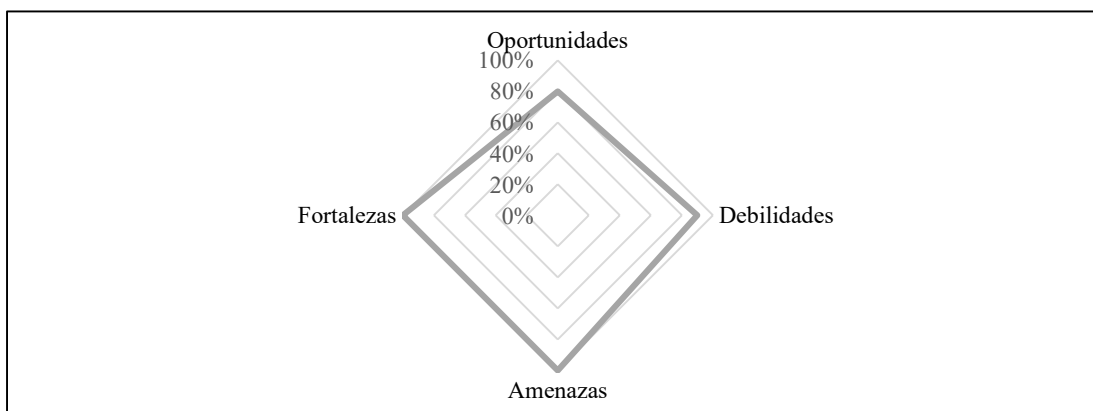
Frecuencia de capacitación en las empresas familiares



Con la finalidad de evaluar el conocimiento que tienen los empresarios sobre el análisis FODA, se solicitó que se mencionaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus empresas. En este sentido se comprobó que todos conocen la herramienta, sin embargo, su aplicación no es la adecuada, ya que se detectó confusión en la definición de debilidades y oportunidades (véase figura 20).

Figura 20

Análisis FODA de las empresas familiares según los empresarios



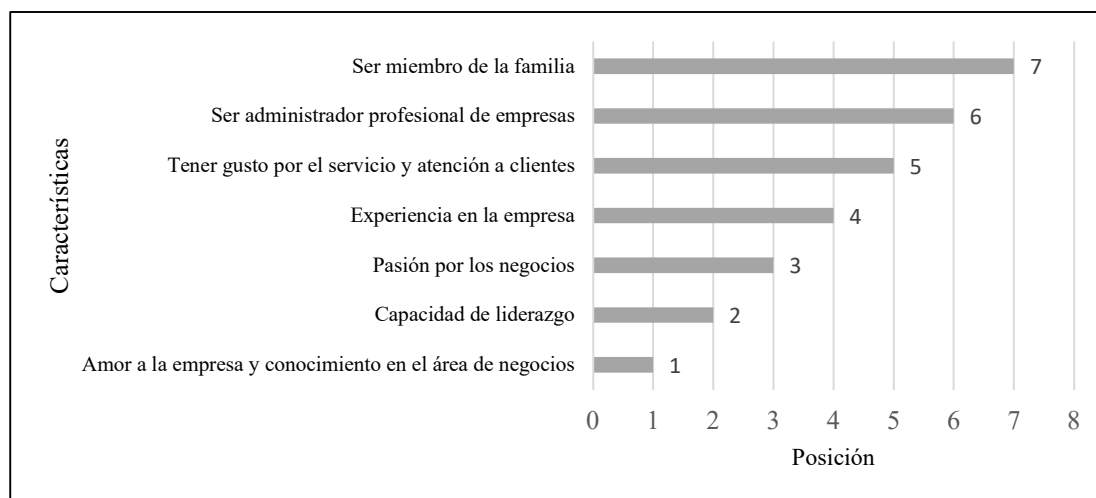
En la gráfica anterior se observa que el 100% de los empresarios identifica claramente sus fortalezas y amenazas, sin embargo, existe confusión entre las debilidades y oportunidades, ya que no diferencian que las primeras surgen del ambiente interno y las segundas son inherentes al exterior. Por citar un ejemplo, los empresarios señalan que la tendencia hacia el consumo de energías limpias es una debilidad, lo cual es incorrecto.

3.3 Valores

El 70% de las empresas familiares señalan que la cordialidad y la confianza son valores que reconocen tener y que éstos influyen positivamente sobre el ambiente de la empresa, además el 80% mencionó que los miembros de la familia son personas comprometidas con la empresa. Otro valor de suma importancia que los microempresarios mencionaron es el amor a la empresa, mismo que señalan como condición primordial que un líder debe tener para dirigir la empresa familiar (véase figura 21).

Figura 21

Características más valiosas de un líder desde la percepción de los empresarios



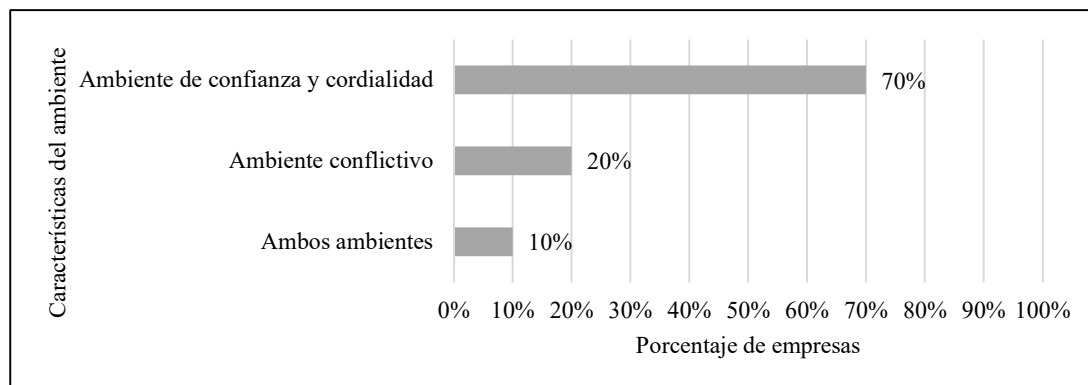
Nota: El número asignado a cada característica, se realizó de acuerdo con la percepción de los participantes en el estudio, donde uno, indica la preferencia que tiene el empresario.

3.4 Visión de futuro compartida

Para determinar si los empresarios consideran que hay una relación estrecha entre la familia y la empresa, se cuestionó acerca del compromiso de la familia con la empresa. El 80% de ellos considera que todos los miembros de la familia se sienten comprometidos en contribuir al logro de los objetivos empresariales y que además contribuyen a generar un ambiente de cordialidad y confianza dentro de la empresa, mientras que el 20% considera que solo algunos miembros muestran compromiso (véase figura 22).

Figura 22

Influencia de la familia en el ambiente de la empresa



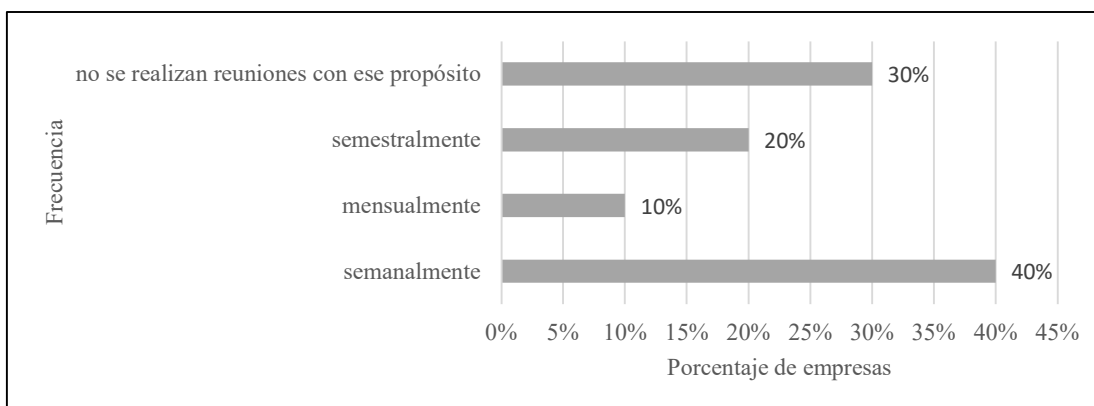
Por otro lado, el 70% de los encuestados afirma que la integración de miembros de la familia en la empresa no es un factor que influya en el desempeño organizacional, el 20% considera que la influencia es positiva, mientras que el 10% señala que es negativa, y que además genera un ambiente conflictivo. Cabe señalar que el 100% de las empresas no tienen por escrito el proceso para la incorporación de miembros de la familia en la empresa.

3.5 Formulación de planes

Relacionado con la formulación de planes, se detectó que el 70% de los empresarios realizan reuniones con el propósito de planear el desempeño de la empresa y la familia; de éstos, el 40% destacó que la frecuencia de estas reuniones es semanal (véase figura 23).

Figura 23

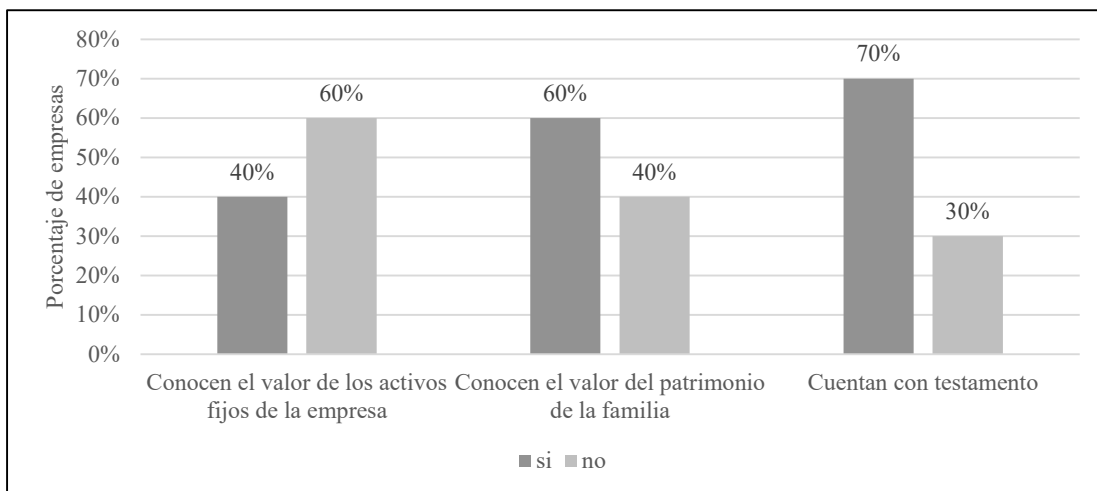
Frecuencia en que las familias se reúnen para analizar la familia y la empresa



Otro indicador fue el inventario de los bienes propiedad tanto de la empresa como de la familia; en ambos, en este sentido el 60% de los encuestados asegura conocer el valor de dichos bienes y contar con un testamento (véase figura 24), estos aspectos son esenciales para disminuir los conflictos entre los miembros de la familia, ya que esto da certeza sobre el destino de los bienes.

Figura 24

Administración del patrimonio de la familia empresaria

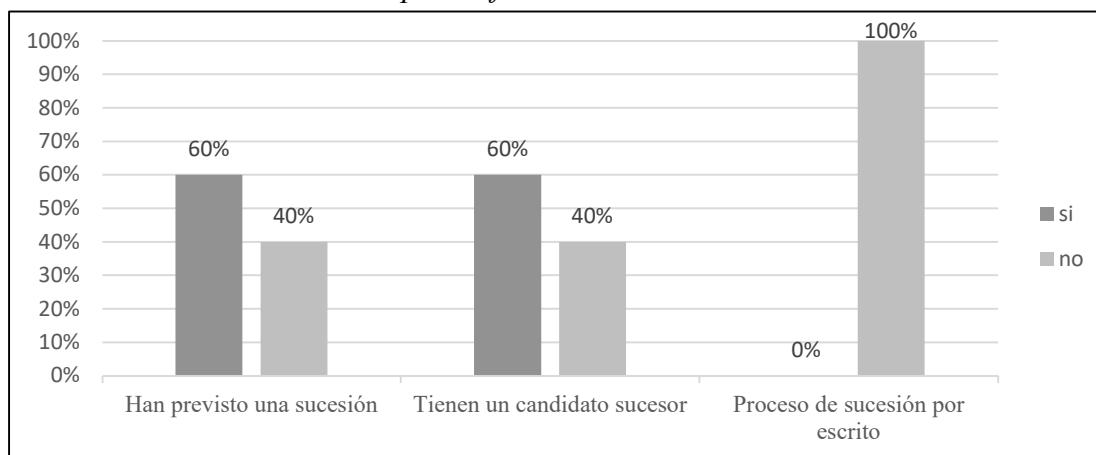


3.6 Formulación de planes de la empresa familiar

Sobre la formulación de planes de carácter familiar, se cuestionó acerca del plan de sucesión; en este sentido el 60% de los empresarios han previsto un posible cambio de líder, por tal motivo, tienen un candidato para ocupar su puesto. Pese a que las empresas han considerado un sucesor, el 100% indicó que no tienen un plan de sucesión establecido por escrito (véase figura 25).

Figura 25

Proceso de sucesión de las empresas familiares



Después de analizar cada una de las variables que integraran el proceso de planeación paralela, a continuación, se presenta un cuadro resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en las empresas familiares participantes en el estudio (véase tabla 5).

Tabla 5

Análisis FODA de las empresas familiares

Fortalezas	Oportunidades
• Los empresarios mantienen constantemente un pensamiento estratégico. • Tienen definida la misión, la visión y los valores. • Conocen el análisis FODA e identifican claramente sus fortalezas y amenazas. • Utilizan informes de venta y utilidades para tomar decisiones. • Tienen una antigüedad mayor a diez años. • El proceso de comunicación es eficiente debido a que en su mayoría tienen una estructura organizacional plana. • Realizan reuniones para analizar la empresa y la familia. • Proporcionan capacitación a sus colaboradores frecuentemente. • Los empresarios consideran que la familia está comprometida con el crecimiento de la empresa, por ello, realizan reuniones periódicamente para analizarla.	• En la ciudad se cuenta con instituciones que imparten cursos relacionados con la planeación estratégica que pueden ser aprovechados por los empresarios. • El crecimiento de la población ofrece una oportunidad para incrementar la posición en el mercado. • Existe oferta de profesionales en administración de empresas en la ciudad. • Amplia oferta de cursos online en administración de empresas. • El auge de las TIC que disminuyen costos y facilitan la comunicación entre empresas y consumidores.
Debilidades	Amenazas
• Tienen definidos elementos del proceso de planeación estratégica paralela, pero no lo llevan a cabo. • Existe confusión entre las debilidades y oportunidades. • Los objetivos, aunque están por escrito, llegan a los colaboradores en forma de indicaciones. • Los métodos de evaluación del desempeño están diseñados únicamente en función al nivel de ventas y utilidades, así como del cumplimiento de objetivos que sólo la dirección conoce. • Los informes de ventas y utilidades son elaborados por profesionales externos a la empresa, por lo que su interpretación es limitada. • La sucesión no es un proceso formal a pesar de que han previsto la designación de un candidato sucesor, no se ha establecido un proceso de preparación para éste.	• El arribo a la ciudad de tiendas comerciales pertenecientes a cadenas nacionales e internacionales, dificulta captar y retener un mayor número de clientes. • Los conflictos sociales frecuentes que bloquean los principales puntos de la ciudad, generando pérdidas económicas para los negocios. • Incremento exponencial de las tiendas de conveniencia.²

² Con base en la información de Google maps, se identificó que al 31 de diciembre de 2023 se tienen contabilizados 18 sucursales de la cadena Super Plus y 3 Wilcon.

El diagnóstico del proceso de planeación estratégica arrojó que, aunque el 50% de las empresas participantes en el estudio tienen formuladas la misión y la visión, su cumplimiento no está respaldado por un proceso, además de que no existen programas o planes de acción que guíen el actuar, tanto de los directivos como de los colaboradores. La evaluación del desempeño que los empresarios realizan de su empresa se limita a comparar los niveles de ventas y utilidades que se generaron entre un año y otro, de esta manera determinan si el desempeño de la empresa mejoró o se mantuvo sin cambios.

Aunado a lo anterior, se identificó como principal fortaleza el pensamiento estratégico que poseen los líderes de estas empresas, sin embargo, su mayor debilidad es que no lo integran a un plan, lo que provoca que las decisiones se tomen de acuerdo a la situación que se presenta día a día y no con una perspectiva estratégica, es decir, de largo plazo.

Este análisis permitió también conocer la forma en que las empresas familiares llevan a cabo el proceso de planeación, información que es fundamental para integrar la guía de planeación estratégica. En este sentido, el proceso de planificación paralela resulta ser una herramienta de suma importancia para las empresas familiares de Huajuapán de León, porque fortalece el proceso de toma de decisiones, que a su vez minimiza los conflictos que enfrentan por su propia naturaleza.

Lo valioso de esta propuesta es que se equilibran las metas familiares y empresariales y se crea una visión de futuro compartida en la formulación de planes estratégicos para el sistema familiar y el empresarial conservando así, la afectividad en la familia e incrementando la eficiencia de la empresa.

El resultado de este análisis fue de suma importancia para alinear la propuesta a las características y necesidades de las empresas participantes en el estudio. En esta se consideran cuatro elementos específicos: valores, pensamiento estratégico, visión de futuro compartida y formulación de planes.

Capítulo IV. Guía de planeación estratégica para empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León basada en el modelo de proceso de planificación paralela

4.1 Introducción

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las empresas definir el futuro deseado y establecer las acciones que la llevarán a cumplirlo. Las empresas familiares se encuentran inmersas en un contexto empresarial donde deben generar expectativas simultáneamente para dos sistemas, el empresarial y el familiar. Por ello requieren una metodología que atienda equilibradamente las metas de ambos sistemas.

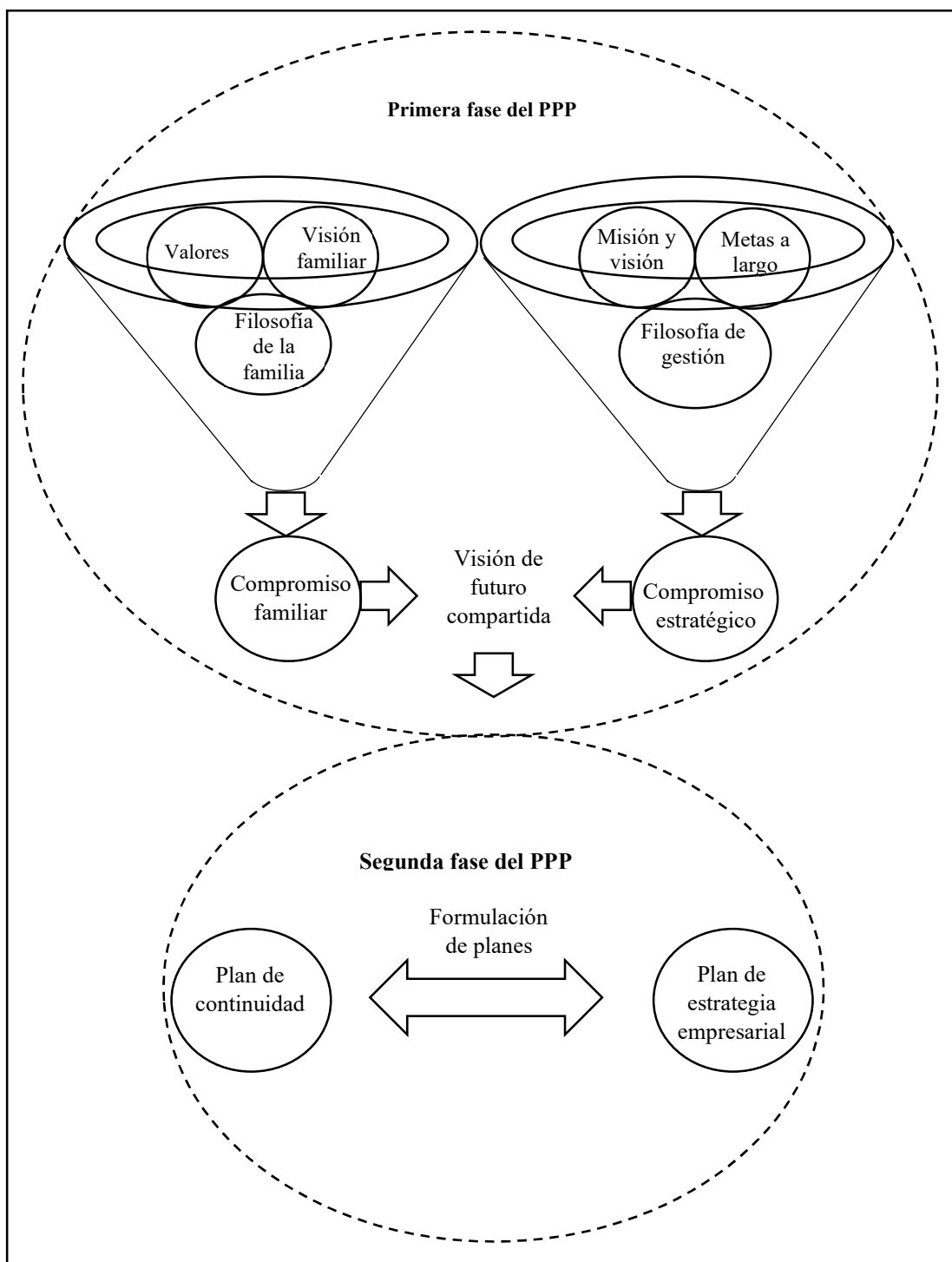
En este sentido, la planeación paralela se presenta como una herramienta eficaz, porque desarrolla planes que atienden las problemáticas inherentes a cada sistema manteniendo su interdependencia para asegurar la continuidad de la familia y el éxito y crecimiento de la empresa.

4.2 Descripción de la guía de planeación estratégica para empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León basada en el modelo de proceso de planificación paralela

Para facilitar la comprensión del proceso de planificación paralela, la guía se divide en dos fases: la primera, integra el desarrollo del pensamiento estratégico a través de la construcción del compromiso familiar y del empresarial, para posteriormente plantear la visión de futuro compartida y la segunda, contempla la formulación del plan de continuidad para la familia y plan de estrategia empresarial (véase figura 26).

Figura 26

Modelo del proceso de planificación paralela dividido en dos fases



Fuente: Elaboración propia con base en Carlock y Ward, 2003.

Durante el desarrollo del proceso de planeación paralela se requiere la participación de diferentes actores, la cual está en función del sistema familiar o empresarial al que pertenecen (véase tabla 6). Así mismo con la finalidad de que las reuniones se realicen con mayor eficiencia, es importante establecer y definir quiénes participaran en cada una de las etapas del proceso.

Cabe señalar que aun cuando ya se hayan planteado cada uno de los elementos del proceso de planeación paralela, éstos pueden estar sujetos a ajustes derivados de los cambios del entorno tanto interno como externo de la empresa, por tanto, esto requiere la programación de reuniones periódicas con el fin de analizar posibles modificaciones a la planeación.

Tabla 6

Agentes participantes en las etapas del proceso de planeación paralela

Etapas del PPP	Elemento	Participantes
Desarrollo del pensamiento estratégico	Valores fundamentales de la familia	Integrantes de la familia.
	Visión familiar	Miembros familiares
	Filosofía de la empresa familiar	Miembros familiares
	Filosofía de gestión	Directivos que son miembros de la familia y directivos que no pertenecen a la familia
	Visión empresarial	Directivos que son integrantes de la familia y directivos que no pertenecen a la familia
	Metas a largo plazo	Directivos que son miembros de la familia y directivos que no pertenecen a la familia
	Visión de futuro compartida	Directivos que son miembros de la familia y directivos que no pertenecen a la familia
Formulación de planes	Plan de continuidad de la empresa familiar	Directivos que son miembros de la familia
	Plan de estrategia empresarial	Directivos que son miembros de la familia y directivos que no pertenecen a la familia

Fuente: elaboración propia con base en Ward, 2003.

4.3 Desarrollo de la guía

A continuación, se presenta el objetivo y las fases que integran la guía de planeación paralela para las empresas familiares de Huajuapán de León, cuyo objetivo contribuir a su éxito y supervivencia.

1. Objetivo de la guía:

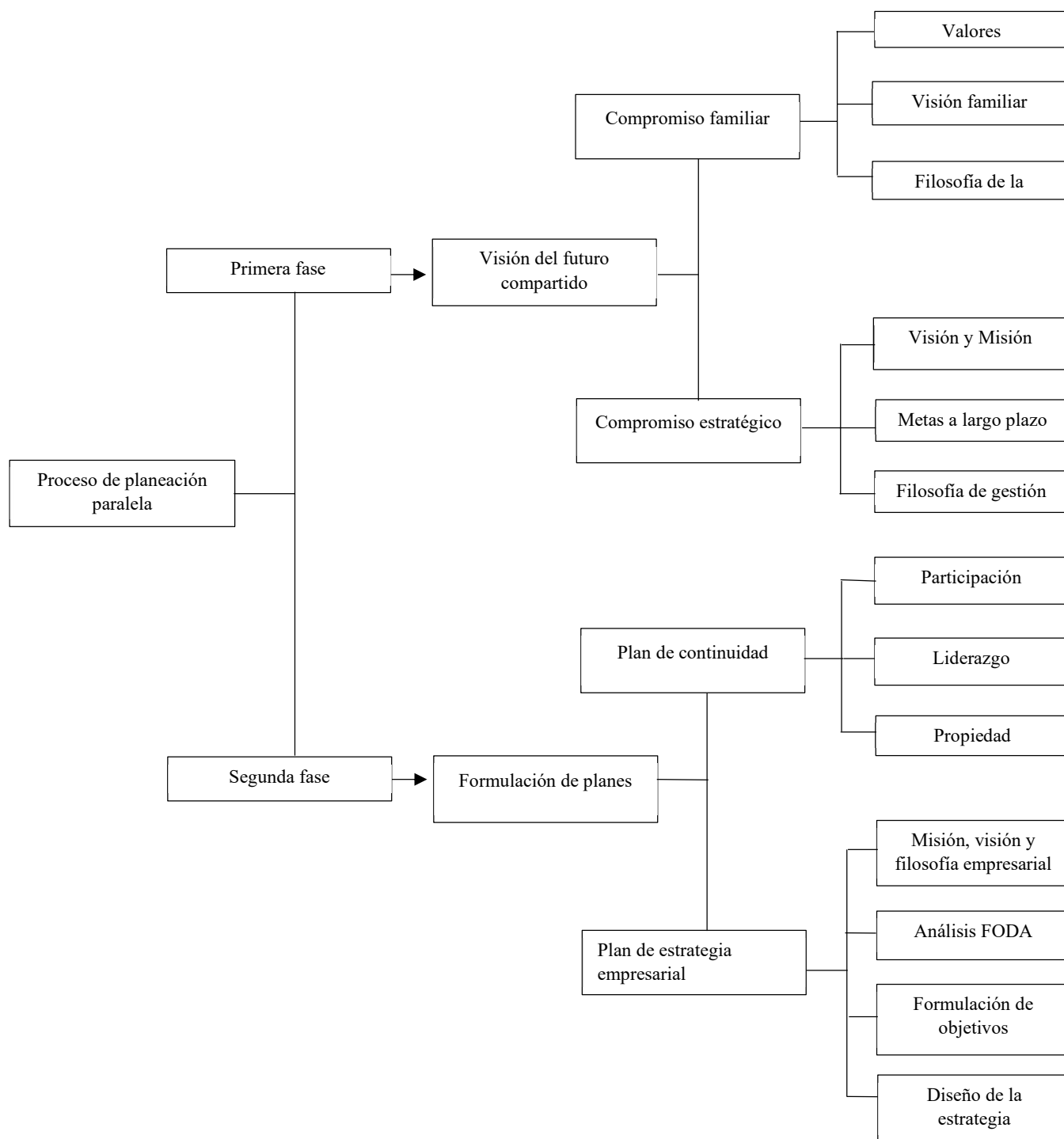
Facilitar al propietario de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León, la formulación del plan estratégico basado en el proceso de planeación paralela para disminuir la problemática generada por la interrelación de los sistemas empresarial y familiar.

El cumplimiento de este objetivo se deriva del desarrollo de las dos etapas del proceso de planeación paralela, en donde la primera tiene como propósito generar un compromiso familiar y un compromiso empresarial para unificar una visión de futuro compartida; y la segunda en integrar planes específicos para lograr dicha visión.

Con el fin de facilitar la comprensión y aplicación de la guía de planeación estratégica basada en el modelo del proceso de planificación paralela, a continuación, se presenta un diagrama para ilustrar cada uno de los elementos que integran cada fase de la propuesta (véase figura 27).

Figura 27

Elementos que integra cada fase de la guía



2. Primera fase: desarrollo del pensamiento estratégico

Como se mencionó anteriormente, la meta de esta fase es generar una visión de futuro compartido. Para ello, es necesario declarar, por un lado, el compromiso de la familia y por otro, el compromiso empresarial.

2.1 Compromiso de la familia

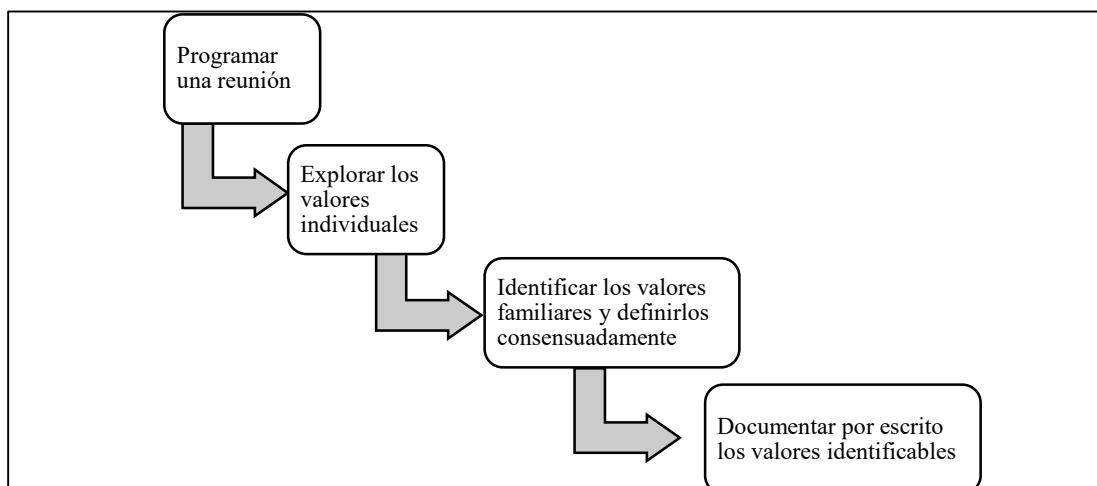
El compromiso de la familia se compone de tres elementos, los valores fundamentales, la misión y la filosofía de la empresa familiar, los cuales servirán de base en la formulación del compromiso empresarial (véase figura 26).

a) Valores fundamentales de la familia

Los valores son los principios que guían el juicio de los individuos y determinan su comportamiento en el día a día; cada individuo adopta diferentes valores y su importancia e incluso su interpretación, puede variar entre un individuo y otro. Por lo anterior, los valores esenciales familiares deben ser consensuados por todos los miembros de la familia tanto en su selección como en su interpretación. A continuación, se propone una serie de acciones que definen dicho proceso (véase figura 28).

Figura 28

Proceso de exploración de los valores fundamentales de la empresa familiar



- Programar una reunión. En este punto se debe indicar lugar, hora y fecha, detallando el motivo de la reunión (cuál es la necesidad de reunirse); su propósito (qué se espera obtener de la reunión); establecer tiempo aproximado de duración; los nombres de las personas requeridas y; finalmente, el nombre del moderador. Esta acción propiciará seriedad e importancia en la definición de los valores.
- Explorar los valores individuales. La dinámica puede ser tan diversa como la creatividad de las familias se los permita, la estrategia es que cada miembro exponga verbalmente los valores que son importantes para él y cómo los define, esta actividad puede hacerse de manera escrita o de viva voz para que todos escuchen la propuesta. Lo importante es no perder de vista que cada miembro debe exponer cuáles son los valores con los que se identifica y qué significado tienen para él.
- Identificar los valores fundamentales de la familia. En este punto, nuevamente se pueden crear diversas dinámicas con la intención de que todos los miembros estén de acuerdo con los valores seleccionados para la familia y que no haya dudas respecto a su definición e interpretación.
- Una vez determinados los documentos por escrito, los valores fundamentales respaldados con el nombre y la firma de cada uno de los participantes de la reunión (véase figura 29).

Figura 29

Formato de registro de los valores fundamentales de la familia

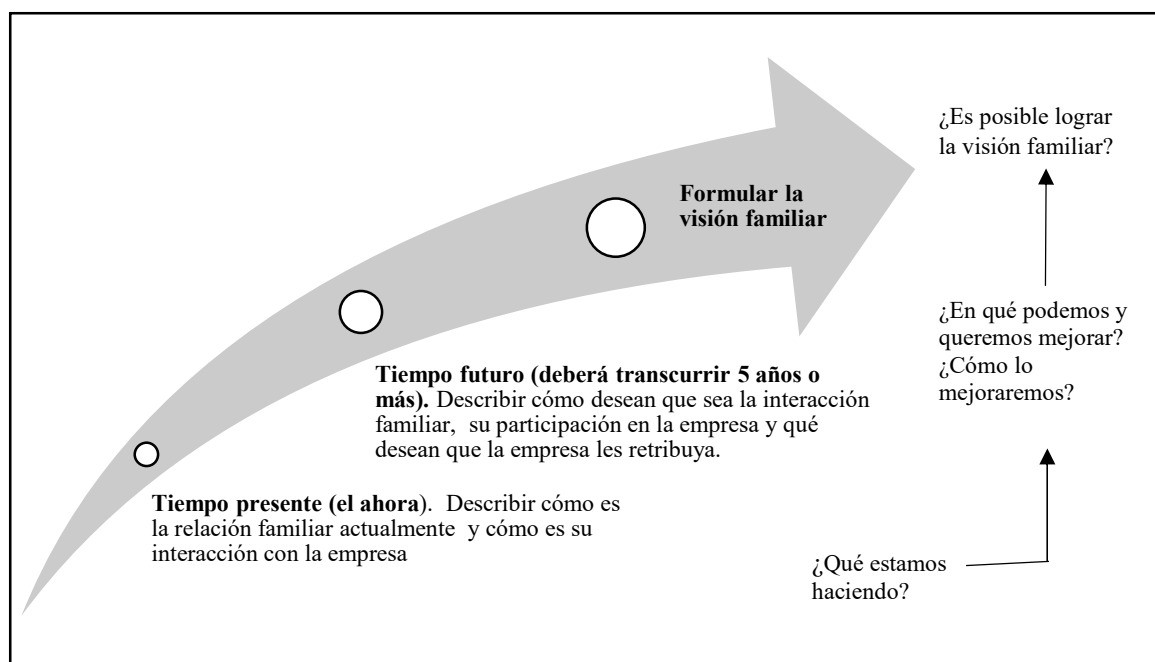
Valores fundamentales de la familia Pérez	
Fecha	Lugar
Valores familiares	Definición
Nombre	Firma

b) Visión familiar

La visión familiar es una breve descripción de un estado futuro deseado para la familia y su relación con la empresa. Su formulación requiere que la familia trabaje unida y que los miembros participen activamente exponiendo sus expectativas, se redacta a partir de la descripción de dos estados del tiempo, uno en presente y otro en futuro (véase figura 30). La visión familiar debe ser alcanzable, de no ser así, deberá replantearse.

Figura 30

Formulación de la visión familiar



Cuando se formula la visión familiar es indispensable considerar los siguientes puntos:

- Debe estar alineada con los valores fundamentales.
- Representar el compromiso colectivo de los miembros familiares.
- Ser una guía para el futuro.

- Fomentar que las decisiones optimicen los recursos y oportunidades para la empresa.

c) Filosofía de la empresa familiar

La filosofía de la empresa familiar es el conjunto de principios y creencias que rigen el juicio y comportamiento de sus miembros (véase figura 31). Los valores fundamentales son parte de ésta y representan la esencia de las empresas familiares en comparación con las no familiares, entre ellos se destaca el fuerte compromiso y dedicación al negocio, mayor orientación al mercado, mayor vinculación con los clientes y un comportamiento más entusiasta de los trabajadores (Herrera y Vázquez, 2021). Asimismo, el equilibrio entre las metas emocionales y de productividad es una creencia que promueve un ambiente de confianza y armonía para la familia; y compromiso y eficacia en la empresa (véase figura 32).

Figura 31

Filosofía de la empresa familiar

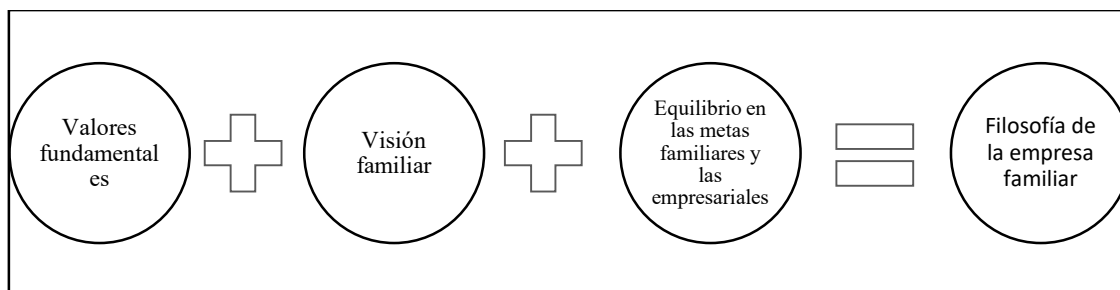
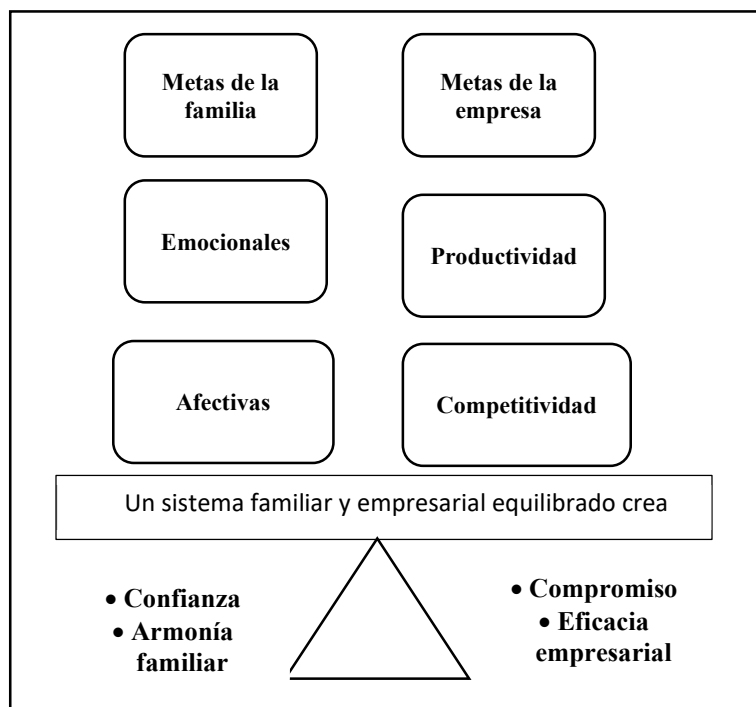


Figura 32

Equilibrio entre las metas de la familia y la empresa



Una vez que se han definido los valores esenciales, la visión familiar y el equilibrio entre las metas de la familia y de la empresa, es momento de realizar la declaración del compromiso familiar, donde la familia manifiesta de manera consensuada qué están dispuestos a dar y hacer para que la empresa genere un crecimiento constante y sostenido y al mismo tiempo, cómo lograrán que la familia conserve la unión y la armonía familiar, algunas acciones que la fortalecen son reuniones familiares frecuentes, acuerdos para adoptar actitudes de cooperación, honestidad, sinceridad y tolerancia.

2.2 Compromiso estratégico

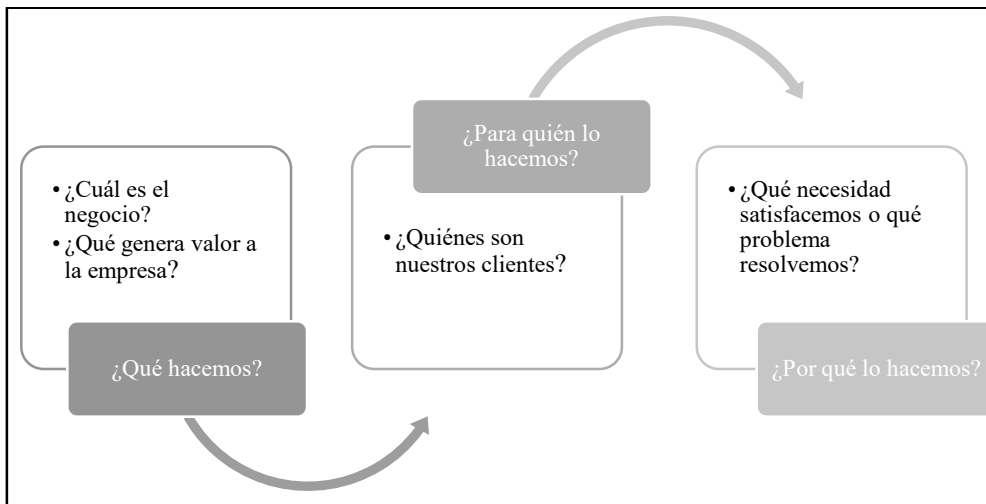
El compromiso estratégico desarrolla el establecimiento de los valores; la misión y la visión; la filosofía empresarial y las metas a largo plazo. Un compromiso según la RAE, son parte de la identidad de la empresa, por lo tanto, para lograrlo es necesario establecerlos, los cuales son:

a) Misión

La misión es una declaración breve en la que se manifiesta el propósito de la empresa, es decir cuál es su razón de ser, su función es guiar a todos los grupos de interés hacia un mismo objetivo (véase figura 33).

Figura 33

Formulación de la misión

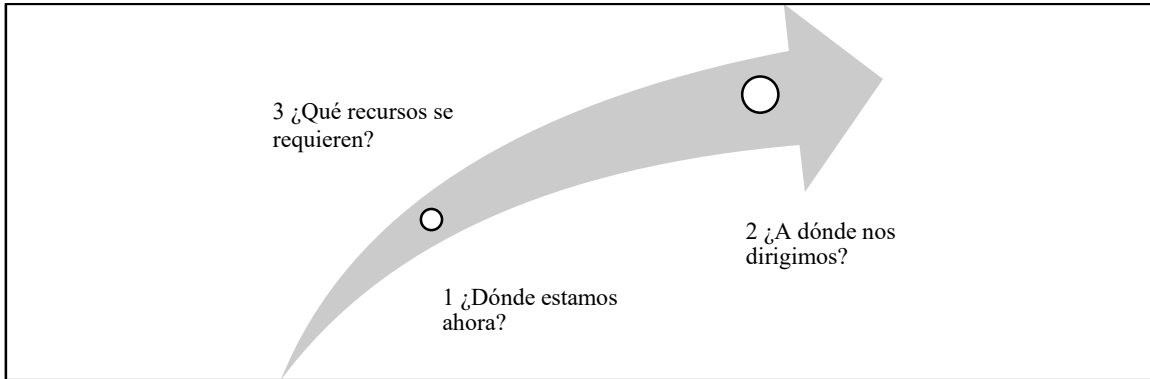


b) Visión empresarial

La visión empresarial describe la expectativa más importante para la empresa a largo plazo y marca las pautas para alcanzarla. Su definición es muy similar a la visión familiar, en este se puntualiza de forma breve y concreta cómo se verá la empresa en un futuro o cómo quiero que los clientes la vean en el largo plazo (véase figura 34).

Figura 34

Formulación de la visión empresarial



- Identificar cuál es el parámetro de la visión, es decir, la ambición más significativa a la que aspira la empresa.
- Evaluar el desempeño que tiene actualmente la empresa e imaginar y describir cómo debe hacerlo en el futuro.
- Analizar qué recursos se requieren para lograrla, cómo saber que ya se ha logrado y en qué momento se tendrá que formular una nueva visión.

Es importante señalar que la visión y la misión forman parte de la identidad de la empresa por lo que su formulación es particular. Por eso, es de vital importancia, difundirla y hacer que los colaboradores se sientan parte de ésta.

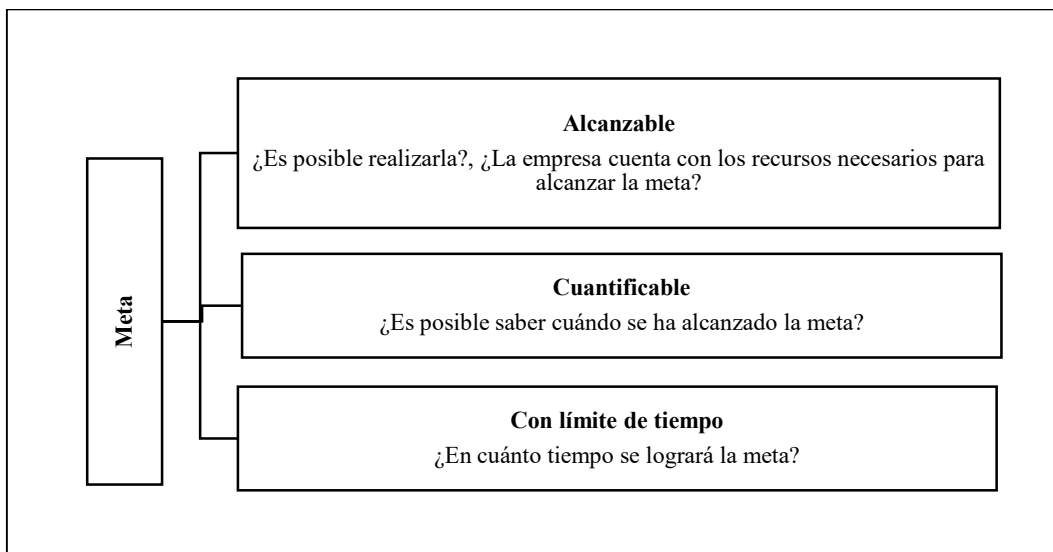
c) Metas a largo plazo

Las metas a largo plazo es la declaración de acciones concretas que se deberán cumplir en la organización, para que sean funcionales deben formularse de tal manera que no quede duda de qué se van a alcanzar, cómo se realizará y cuál es el límite de tiempo para su cumplimiento (véase figura 35). Cada vez que se haya cumplido una se formulará otra, deben estar siempre

alineadas a la visión, es importante mencionar que el establecimiento de metas por áreas funcionales o procesos facilitará su seguimiento.

Figura 35

Características de las metas



d) Filosofía de gestión

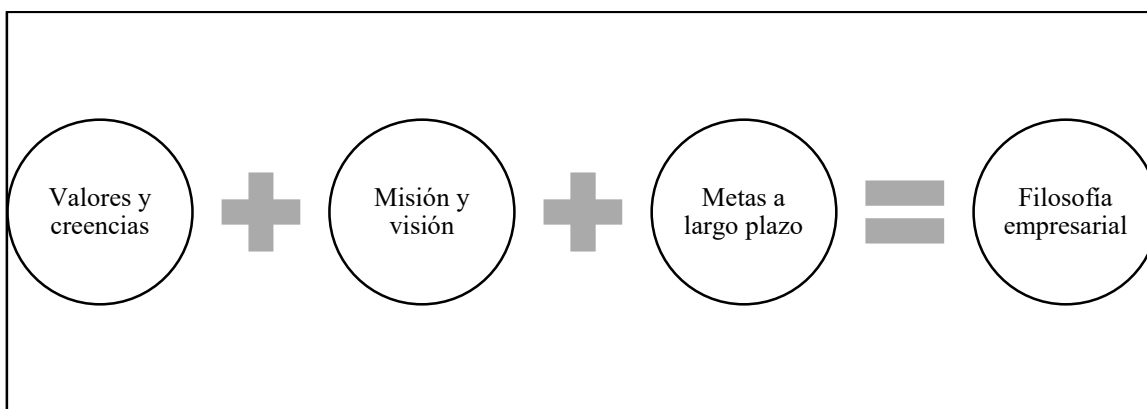
De la misma forma que con la familia, en la empresa también se deben formular las creencias y los principios sobre los cuales descansará la filosofía empresarial (véase figura 36). En el proceso del compromiso familiar ya se han mencionado algunos valores aplicables a la empresa, por lo que es momento de asentar las creencias que guiarán la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Los valores y creencias pueden ser tantas y tan variadas como cada empresa considere necesario, algunas de éstas están relacionadas con la forma en que la empresa competirá en el mercado, cómo asumirá el riesgo, de qué manera se generará crecimiento y competitividad para la empresa, entre otras.

La filosofía empresarial debe ser compatible con el compromiso familiar, de lo contrario resultará muy difícil desarrollar una visión de futuro compartida que respalde la participación de la familia y una estrategia empresarial viable.

Figura 36

Filosofía de gestión



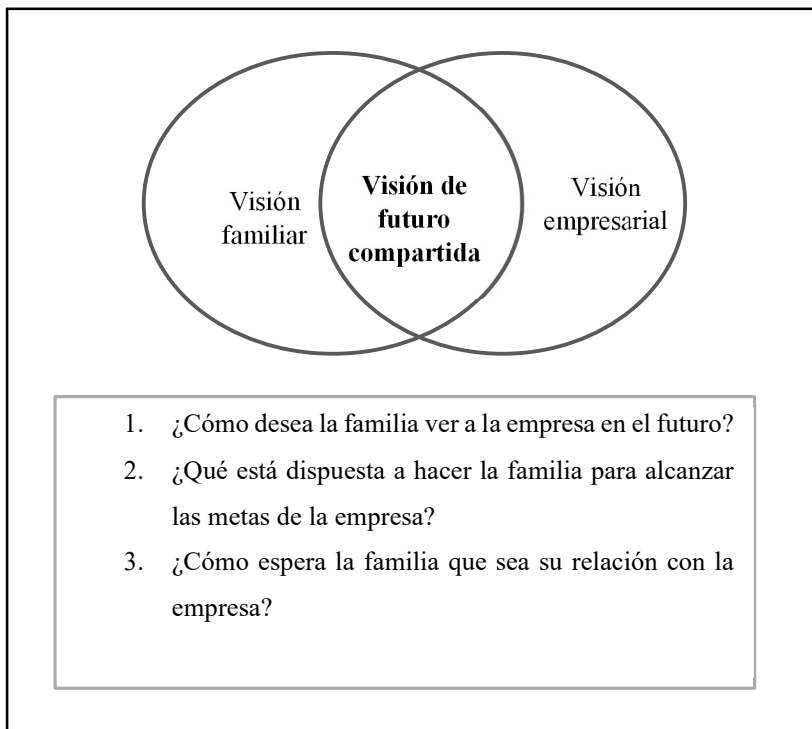
La misión, la visión, la filosofía y las metas a largo plazo de la empresa son elementos que guían el proceso de toma de decisiones y en consecuencia el comportamiento de los individuos para el logro de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de establecer el compromiso estratégico y que éste exprese lo que están dispuestas los integrantes de la empresa para el cumplimiento de las expectativas empresariales, por ello, es importante establecerlo por escrito.

Visión de futuro compartida

Después de establecer el compromiso familiar y el estratégico se integra la visión esta, como su nombre lo indica, es la visualización del futuro de la relación empresa-familia; en ella, se describe de manera breve y concreta cómo se espera ver a la empresa a largo plazo y cómo la familia contribuirá a lograrlo. El propósito de esta visión es servir como un indicador para el desarrollo del plan de continuidad y el plan de estrategia empresarial (véase figura 37).

Figura 37

Visión de futuro compartida



Esta visión de futuro compartida es el pilar que fundamenta la segunda fase del proceso de planeación paralela, que consiste básicamente en desarrollar el plan de estrategia empresarial y el plan de continuidad.

Después de integrar el compromiso familiar y empresarial, se inicia con la segunda fase del proceso de planeación. A continuación, se presenta un formulario que concentra los elementos de la primera fase de esta propuesta (véase figura 38).

Figura 38

Formulario para desarrollar la primera fase del PPP

Proceso de planeación paralela	
Primera fase del PPP: Pensamiento estratégico	
Desarrollo del compromiso familiar	Desarrollo del compromiso empresarial
Visión	Misión
¿Cómo será la relación familiar en el futuro? ¿Cómo será la relación de la familia con la empresa?	¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos?
Declaración de visión	Declaración de Misión
Valores	Visión
¿Qué valores morales rigen el comportamiento de los miembros de la familia?	¿Cuál es la expectativa más importante para la empresa? ¿Cómo desea verse en el futuro?
Declaración de valores	Declaración de visión

Continuación de la figura 38

Filosofía de la empresa familiar	Filosofía empresarial
¿Cuáles son nuestras creencias como familia empresaria?	¿Cuáles son nuestros valores y creencias respecto a los clientes, los proveedores, los colaboradores, nuestra comunidad, la ética, la responsabilidad social?
Declaración de la filosofía	Declaración de la filosofía empresarial
	Metas a largo plazo
	¿Qué desea lograr la empresa? ¿Para qué desea lograrlo? ¿En cuánto tiempo lo logrará? ¿Cómo lo logrará?
	Declaración de metas a largo plazo
Visión de futuro compartida	
¿Cómo deseamos que sea la relación empresa-familia? ¿Cómo deseamos que sea el futuro de la empresa? ¿Cómo contribuirá la familia para lograrlo?	
Declaración de visión de futuro compartido	

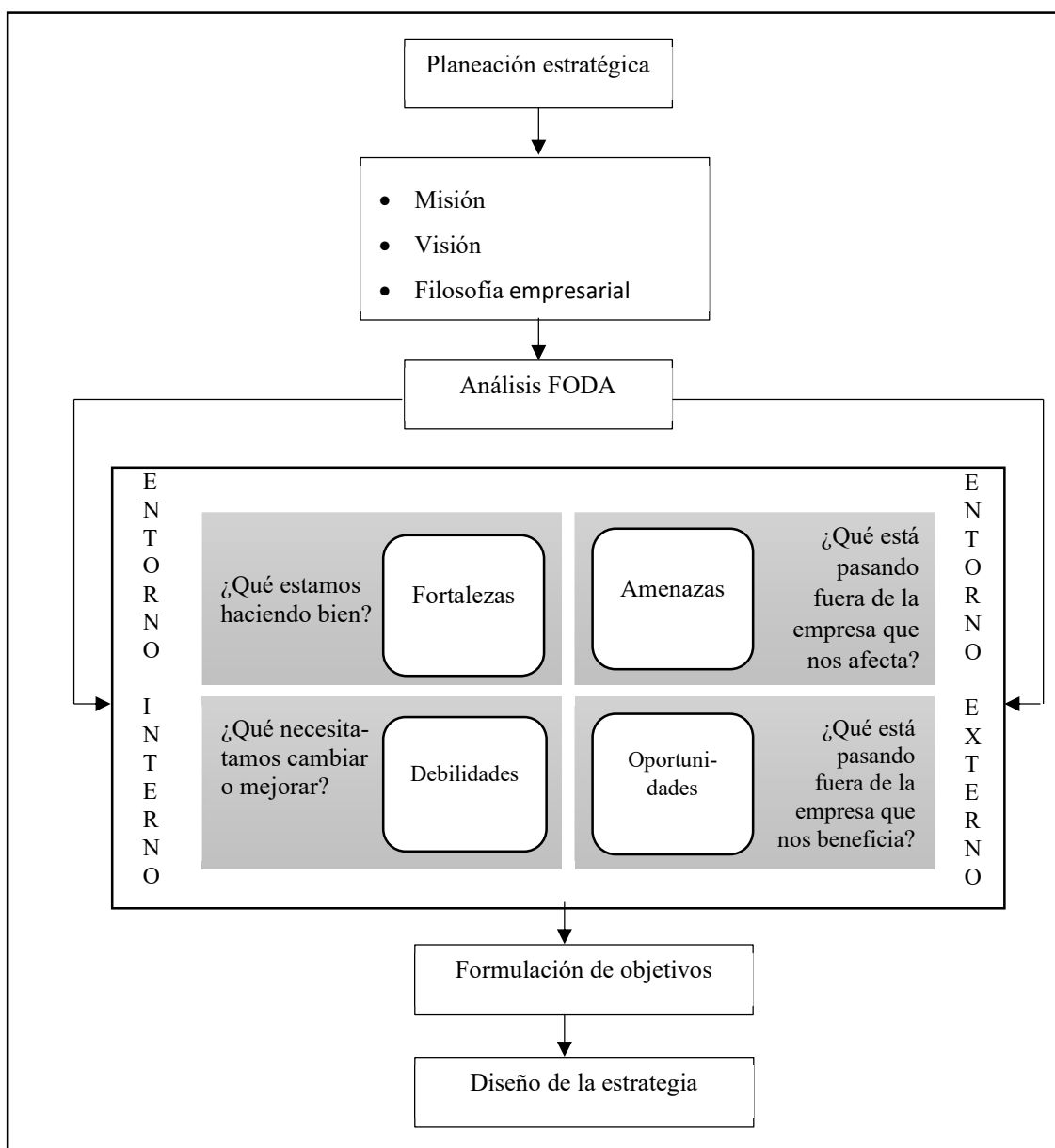
Es importante desarrollar cada uno de los elementos que se plantean en este formulario, porque de estos depende la realización de la segunda fase.

3. Segunda fase del proceso de planeación paralela: Formulación de planes

La elaboración del plan estratégico (véase figura 39) y el plan de continuidad tienen por objetivo fijar de forma interdependiente las metas de la familia y de la empresa detallando las actividades destinadas a alcanzarlas y respaldar el logro de la visión de futuro compartida.

Figura 39

Proceso de formulación del plan estratégico



3.1 Plan de estrategia empresarial

El plan de estrategia empresarial es el documento en el que se describen los objetivos organizacionales por cumplir en el largo plazo; su formulación y cumplimiento es de vital importancia en el proceso de toma de decisiones de manera sistematizada aumentando la eficiencia en el uso de los diferentes recursos.

Es importante señalar, que en el apartado compromiso estratégico ya se definieron la misión, la visión y la filosofía empresarial, por tal motivo, en este apartado únicamente se describe el análisis FODA, los objetivos estratégicos y las estrategias.

- a) Realizar el análisis FODA: este análisis consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas corresponden a aquellas actividades que la empresa hace bien, mientras que las debilidades son aspectos que requieren una mejora; ambas son iniciativas internas sobre las cuales la empresa ejerce control. Por otra parte, las amenazas y oportunidades son hechos del entorno externo sobre los cuales no se tiene influencia; las primeras tienen un efecto negativo, mientras que las segundas pueden ser provechosas y tener un efecto positivo para la organización.

- b) Plantear objetivos estratégicos: el planteamiento de los objetivos se realiza a partir del análisis FODA y considerando los recursos disponibles. Para su definición se deben cumplir los siguientes criterios (véase figura 40).

Figura 40

Formulación de objetivos organizacionales

Formulación de objetivos organizacionales	
Características de los objetivos	Interrogantes para su formulación
Específicos: deben ser concretos y explícitos	¿Qué se quiere lograr?
Mesurables: deben incluir criterios para evaluar su cumplimiento	¿Cómo se determinará si se ha cumplido?
Alcanzables: debe representar un desafío realizable	¿Es posible lograrlo en nuestro contexto?
Pertinentes: debe contribuir al logro de la visión empresarial	¿Cómo contribuirá al logro de la visión?
Con plazo: su cumplimiento debe acotarse a un periodo de tiempo específico	¿En cuánto tiempo se logrará?

- c) Diseñar las estrategias: éstas consisten en establecer la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos, es decir, detallan el plan de acción para atraer y satisfacer a los clientes; vigilar una posición de mercado; realizar operaciones; competir con éxito; lograr las metas organizacionales.

En el diseño de las estrategias es importante dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo hacer crecer a la empresa?
- ¿Cómo agradar a los clientes?
- ¿Cómo superar a la competencia?
- ¿Cómo responder a los cambios en las condiciones del mercado?
- ¿Cómo manejar las áreas de la empresa y desarrollar más capacidades organizacionales?

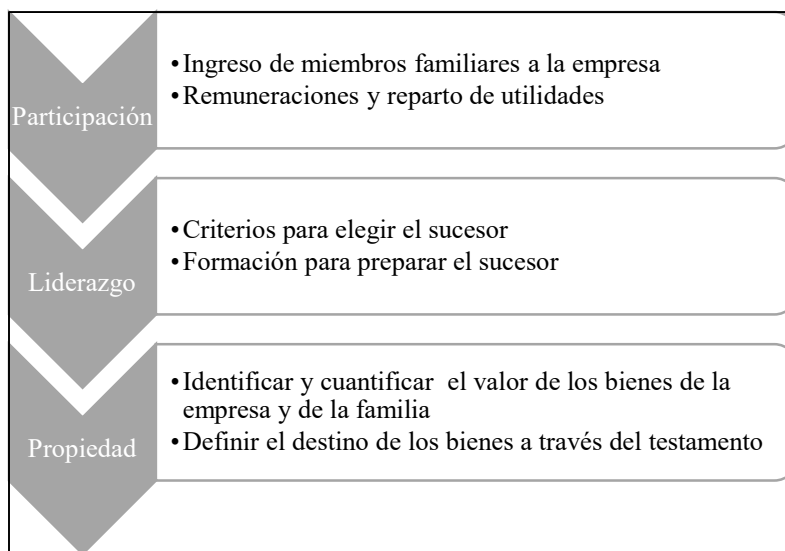
- ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros?

3.2 Plan de continuidad de la empresa familiar

El plan de continuidad tiene como propósito conservar la gestión y propiedad de la empresa en poder de la familia de generación en generación; este es un documento en el que se detallan acuerdos de temas como la participación, el liderazgo y la sucesión que de no discutirse previamente, causan serios conflictos entre familiares. Establecer lineamientos que guíen en la empresa familiar en este tipo de decisiones aumenta su productividad y conserva la afectividad en la familia (véase figura 41).

Figura 41

Proceso de formulación del plan de continuidad



- Participación.** En este apartado se establecen las condiciones bajo las cuales los miembros de la familia podrán integrarse en la empresa. Además de especificar los criterios para fijar el salario que se asignará a los integrantes que laboran en la empresa. Con estos mecanismos, quienes deseen incorporarse a trabajar en la empresa sabrán de manera precisa qué se espera de ellos y qué beneficios podrán obtener.
- Liderazgo.** Consiste en prever un proceso de sucesión en la empresa, ya que éste hace más efectiva y menos conflictiva la transición del mando de una persona a otra. En este

apartado, se describen los criterios para elegir al sucesor y las características que éstos deben poseer, que de acuerdo con los resultados de la investigación las más valoradas son amor a la empresa, conocimiento en el área de negocios y capacidad de liderazgo. Asimismo, se diseña un programa de preparación para dicho cargo.

c) **Propiedad.** En este punto es importante formalizar la distribución de los bienes y evitar conflictos entre los miembros de la familia, para ello es necesario realizar un testamento, este documento da certeza legal. El proceso se describe a continuación:

- Realizar un inventario detallado de éstos tanto de la empresa como de la familia.
- Formalizar el testamento ante notario, para ello es necesario, llenar una solicitud; tener 17 años cumplidos; estar en pleno uso de facultades mentales; y manifestar la voluntad claramente.

En la tabla 7 se presenta la propuesta de un formulario dividido en dos secciones: por un lado, se encuentran los elementos del plan de continuidad, cuyas interrogantes están dirigidas a resolver aspectos que relacionan a los miembros de la familia con la empresa y, por el otro el plan de estrategia empresarial que contiene interrogantes dirigidas al desarrollo de estrategias con el objetivo de maximizar la competitividad de la empresa.

Tabla 7

Formulario para desarrollar la segunda fase del PPP

Proceso de planeación paralela	
Etapa 2: elaboración de planes	
Plan de continuidad para la familia	Plan de estrategia empresarial
Liderazgo	Análisis FODA

Continuación de la tabla 7

¿Quién puede ocupar la dirección de la empresa? ¿Qué condiciones debe cumplir? ¿Qué conocimientos debe dominar? ¿Qué características debe tener? ¿Cómo se capacitará?	Fortalezas: ¿Qué hacemos bien? Oportunidades: ¿Qué está pasando fuera de la empresa que nos favorece? Debilidades: ¿Qué necesitamos cambiar o mejorar? Amenazas: ¿Qué está pasando fuera de la empresa que nos perjudica?
Participación ¿Cuáles son las condiciones que deben cumplir los miembros de la familia para poder integrarse a la empresa? ¿Cómo se fijarán los salarios?	Planteamiento de objetivos ¿En qué aspectos deseamos que la empresa mejore? ¿Cómo lo lograremos? ¿Cómo mediremos su avance? ¿En cuánto tiempo lo lograremos? ¿La empresa cuenta con los recursos para lograrlos?
Propiedad ¿Cuál es el valor de las propiedades de la familia? ¿Cuál es el valor de los bienes de la empresa? ¿Cómo se administran los bienes familiares? ¿Cómo se protege legalmente la propiedad de la familia?	Diseño de la estrategia ¿Cómo logrará crecimiento la empresa? ¿Cómo superará sus competidores? ¿Cómo atraerá clientes? ¿Cómo aprovechará y superará las condiciones de su entorno externo?

Conclusiones

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, las actividades económicas predominantes son el comercio al por menor y los servicios, según el DENU (INEGI 2023) éstas representan el 43% y 28.2%, respectivamente; al realizar un análisis detallado de estas unidades económicas se identificó que el 97% son de propiedad familiar, de ahí la importancia de las empresas familiares en la economía de esta ciudad.

Pese a la relevancia que tiene este tipo de empresas, están en una lucha constante por mantener la unión y afectividad de la familia, aunado a su permanencia en el mercado. Una de las causas del estancamiento de las empresas familiares es la falta de planeación, lo que lleva al empresario a tomar decisiones de corto plazo; práctica que no orienta de manera efectiva las decisiones estratégicas que se requieren para diferenciarse de la competencia y lograr un crecimiento constante.

Paralelamente a estas dificultades empresariales, las decisiones de participación, reinversión, retribuciones, manejo de propiedad y relaciones intrafamiliares también representan un reto para estas empresas generando conflictos entre los miembros de la familia, por ello, anticiparse y establecer lineamientos que guíen el proceso de decisiones contribuirá a mantener lazos afectivos y generar un compromiso con el crecimiento de la empresa.

Bajo este escenario, el objetivo general de esta investigación fue elaborar una guía de planeación estratégica basada en el modelo de proceso de planificación paralela. Para lograrlo, se plantearon cinco objetivos específicos.

El primero objetivo fue identificar las principales características de las empresas comerciales de propiedad familiar de Huajuapán de León, para ello, se aplicó una encuesta a diez empresarios de la ciudad. Se identificó que el tamaño preponderante de las empresas es micro, con una antigüedad de más de diez años en el mercado, constituidas como persona física con actividad empresarial, que además se encuentran en la segunda generación.

El segundo objetivo consistió en efectuar un diagnóstico sobre el proceso de planeación estratégica que realizan las empresas comerciales de propiedad familiar de la ciudad de Huajuapán de León. Con la aplicación de la encuesta se identificó que este tipo de empresas tienen definido la visión, misión, valores, objetivos de corto plazo y planes, sin embargo, estos elementos no se plantean dentro de un proceso formal de planeación estratégica ni se integran a un plan estratégico.

El tercer objetivo fue realizar un análisis FODA a partir de los resultados del diagnóstico. Se identificó como principal fortaleza el pensamiento estratégico que tienen los líderes de las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán de León, aunque su mayor debilidad es que las decisiones se toman de manera intuitiva, además de solucionar problemas sobre la marcha dejando sin sustento la visión empresarial. Dentro de las principales amenazas se encontró el arribo de tiendas de autoservicio y de conveniencia que han afectado su nivel de ventas, mientras que las principales oportunidades se encuentran en las instituciones y herramientas tecnológicas disponibles para profesionalizar este tipo de empresas.

El cuarto objetivo que consistió en identificar los elementos de la planificación paralela, se logró a partir del diagnóstico realizado. Donde se identificó que aunque estas empresas cuentan con elementos del sistema empresarial, tales como: misión, visión, valores, objetivos y planes es necesario alinearlos al sistema familiar para que sus valores y filosofía contribuyan al compromiso familiar y con ello se logre una visión de futuro compartida.

El quinto objetivo fue realizar una guía de planeación estratégica para las empresas familiares de Huajuapán de León, este se logró a partir del cumplimiento de los objetivos anteriores. La guía se dividió en dos fases: la primera se basa en desarrollar el pensamiento estratégico; y la segunda en la realización del plan de continuidad y el plan estratégico.

Es preciso señalar que, el proceso de planificación paralela es una herramienta de gran utilidad para las empresas familiares de Huajuapán de León, porque facilita la toma de decisiones a los empresarios a través de un proceso formal y sistemático para alcanzar objetivos estratégicos que permitan mantener su permanencia en el mercado. Lo valioso de esta propuesta es que se equilibran las metas familiares y empresariales, además de crear una visión de futuro compartida en la formulación de planes estratégicos para el sistema familiar y el empresarial conservando así, la afectividad en la familia e incrementando la eficiencia de la empresa.

La relevancia de esta investigación radica en la importancia económica y social que tienen las empresas familiares en la ciudad de Huajuapán de León, por ello, cualquier acción que se realice con la finalidad de garantizar su supervivencia y continuidad generará beneficios directos a los empresarios de la región Mixteca.

En este sentido, las futuras líneas de investigación deben enfocarse en el diseño de estrategias que permitan disminuir las principales causas de mortandad en este tipo de empresas, como el protocolo familiar, que es una herramienta de gestión que permite armonizar la relación empresa-familia.

Referencias

- Araya, L. A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Tec. Empresarial, 11(1), 23-34.
- Barradas, M. M.R., Espinosa, E.M. T. y Reyes, G. M., (2011). *La sinergia resultante de la interacción universidad-empresa familiar para reducir el fracaso e incrementar la competitividad en las empresas de la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. En 2º Coloquio de Investigación de Posgrado en Administración y Gestión Empresarial.
- Barradas, M. M. R. y Ortiz, C. I. (2012). *Ética empresarial y responsabilidad social de la empresa familiar: ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. [Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/01CA201202.pdf>
- Barradas, M.M.R., Rodriguez, L. J. y Sánchez, M. A. (2012). *La profesionalización: elemento clave para disminuir las prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares*. Congreso Internacional de contaduría, administración e informática. 1-14
- Baskin, O.W. (2016,01,11). *Desarrollar una estrategia ganadora para la familia y la empresa: El proceso de planificación paralela*. Recuperado de <https://www.thefbcg.com/es/resource/developing-a-winning-strategy-for-family-and-business-the-parallel-planning-process/#:~:text=El%20proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20paralela%20requiere%20el%20compromiso%20de%20mantener,se%20est%C3%A1n%20cumpliendo%20los%20objetivos>
- Belausteguigoitia, R. I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Bermejo, M. (21 de abril de 2020). *Los desafíos de la continuidad de las empresas familiares*. [Archivo PDF] <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/los-desafios-de-la-continuidad-de-las-empresas-familiares/>
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV). (Febrero 2022). <https://www.bmv.com.mx/>
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.

- Davis, J. (2006). *Dentro del ADN de la empresa familiar*. Harvard Business Review, 84(8), 44-48.
- Deloitte. (2011). *Vinculación de los órganos familiares con la empresa ¿Cómo hacer llegar la voz de la familia a la empresa?* Boletín Gobierno Corporativo.
- Durán, E. J., Simón B. J., Ferron S, J. y San Martín R, J. (2016). *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México*. Benito Juárez, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
- Esparza, A. J., Navarrete, M. E. y Sansores, G. E. (2010). *Diferencias de gestión entre empresas familiares y no familiares del centro y sur del estado de Quintana Roo*. Actualidad contable faces. 13 (20). Pág. 1-13
- Gitman, Lawrence (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª ed). México: Prentice Hall
- González, E. y Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. [Archivo PDF].
https://www.laempresafamiliar.com/wpcontent/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Grabinsky, S. (2006). *Empresas entre hermanos, el gran desafío*. México del verbo aprender. Grupo Bimbo. (10 de enero de 2022).
<https://www.grupobimbo.com/es/nosotros/reconocimientos>.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hill, C. y Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). (18 de febrero de 2022). *Retos y dinámicas de la empresa familiar*. https://online.ipade.mx/retos-dinamicas-empresa-familiar?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_campaign=B-13848_MX_GG_SE_FB-LA_FEB_22_B9-Search-Course-DirectTraffic&utm_content=Course&utm_term=gestion%20de%20empresas%20familiares&gclid=CjwKCAiA5t-OBhByEiwAhR-hm9O5cGdmSu37x4SZb1GHHf3qQHn_0xYsOLy3RBwQ1V5RvrDFxt3fzhoCzg0QAvD_BwE

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (12 de enero de 2022a). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022b). Indicadores de empresas comerciales. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/emec/emec2022_01.pdf
- Carlock y Ward (2003). Carlock, R. y Ward, J. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. [Archivo PDF] http://www.kpmg.com/MX/es/Publishingimages/Email-sexternos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA_/EMPRESAS_FAMILIARES/Empr esas%20familiares_130913.pdf
- Ley General de Sociedades Mercantiles de 2022. Estatutos de las sociedades anónimas D.O.F. 27-12-22.
- Lozano, P. M. (2006). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. [Archivo PDF]. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n74/v16n7402.pdf>
- Medina, A. (2017). Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un módulo básico de administración estratégica. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/?locale-attribute=en>
- Miller, C.C. and Cardinal, L.B. (1994) Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665. <https://doi.org/10.2307/256804>
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Müller, E, R. Luthe, J. Mora, J. Sarjanovich, F. Sashida. (2005). *Empresas afectivas, familias afectivas*. Editorial Trillas.
- Münch, L., y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*, 2ª. Ed. Editorial Trillas.
- Omaña Guerrero, L. M y Briceño Barrios, M. A. (2013). *Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Estudios Gerenciales*. 29(128), 293-302.

- Consultado el 2 de Marzo de 2022 desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786003>
- Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las Mipymes de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de la Mixteca]. http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11919.pdf
- Patiño, P. F. A. (2021). *Plan Estratégico Paralelo para Panadería Barichara S. A. S.* [Tesis de Maestría, Universidad Ean] <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10438/PatinoFabio2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, V. J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson learning.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama editorial.
- San Martín Reyna, J. M. y Durán Encalada, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. [Archivo PDF]. <http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Sarli, Rosana Ruth; González, Silvia Inés; Ayres, Natalia (2015) "Análisis FODA: una herramienta necesaria". En: *Revista de la Facultad de Odontología*, Vol. 9, no. 1, p. 17-20. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7320>. Fecha de consulta del artículo: 08/06/23.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Secretaría de Economía (SE, 2022). Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de Empresas Micro, Pequeña y Mediana empresa. Reformada, Diario Oficial de la Federación, 13 de agosto de 2019.
- Sosa Medina, M. N. (2017). *Formulación y evaluación de estrategias a nivel corporativo de Empresas familiares*. [Tesis de maestría, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13555/SOSAMEDINAMARYORIENICOLLE.pdf?sequence=1>
- Stafford, K., Duncan, K., Dane, S. y Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*, 12 (3), 197-208.

- Tapiés, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. Universia Business Review. 32. Pág 12-25.
- Ussman (2004). Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson.

Apéndice

Cuestionario para empresas familiares de Huajuapán de León

El objetivo del presente cuestionario es conocer los elementos que forman parte de la planeación estratégica de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca. Es importante señalar que la información recabada se utilizará únicamente con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Instrucciones: Por favor, lea con atención y subraye o conteste, según corresponda, cada una de las siguientes preguntas.

Datos generales de la empresa familiar

1. ¿Cuánto tiempo tiene en operación la empresa?
 - a. De 1 a 3 años
 - b. De 3 a 5 años
 - c. De 5 a 10 años
 - d. Más de 10 años
2. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
 - a. Industrial
 - b. Comercial
 - c. De servicios
3. ¿Cómo está constituida fiscalmente la empresa?
 - a. Persona física
 - b. Persona moral

Especifique el tipo de sociedad _____

Actualmente, ¿cuántos empleados tiene la empresa? _____

¿Quién fundó la empresa? _____

¿Cuántos familiares del fundador participan actualmente en la empresa? _____

Diagnóstico empresarial

4. La empresa tiene establecida por escrito la misión.
 - a. Si
 - b. No

5. La empresa tiene establecida por escrito la visión.
 - a. Si
 - b. No

6. La empresa tiene establecidos valores organizacionales que guíen las decisiones de la empresa.
 - a. Si
 - b. No

7. La empresa tiene establecidos sus objetivos por escrito.
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es sí, indique el tipo de objetivos (puede marcar más de una opción)

- a. Generales (abarca toda la empresa)
- b. Por áreas/departamentos
- c. Otro

Especifique _____

8. La empresa define objetivos por cumplir en un plazo menor a seis meses
 - a. Si
 - b. No

9. La empresa define objetivos por cumplir en un plazo mayor a un año
 - a. Si
 - b. No

10. De los siguientes manuales administrativos, ¿cuál de ellos tiene en la empresa? (Puede marcar más de una opción)
 - a. Organización
 - b. Procedimientos

- c. Bienvenida
- d. Procesos
- e. Políticas
- f. Ninguno
- g. Otro:

Especifique: _____

11. De los manuales administrativos que indicó en la respuesta anterior, ¿cuándo fue la última actualización?

- a. Antes del 2015
- b. Entre 2015 - 2017
- c. Entre 2018 - 2020
- d. Entre 2021 - 2022

12. Indique el tipo de información que utiliza para tomar de decisiones:

- a. Información interna (generada por personal que labora en la empresa)
- b. Información externa (generada por contador o abogado)
- c. No utilizo ningún informe

Especifique, por qué no utiliza ningún informe:

13. En caso de que utilice información interna o externa para tomar decisiones, menciona qué tipo de reportes utiliza:

14. ¿Con qué frecuencia, se proporciona capacitación a los empleados?

- a. Mensualmente
- b. Bimestralmente
- c. Semestralmente
- d. Anualmente
- e. No se realizan
- f. Otro

Especifique _____

15. Actualmente se evalúa el desempeño de la empresa.

- a. Si

b. No

Si la respuesta anterior es sí, indique cuál es el criterio que se utiliza para evaluar el desempeño de la empresa:

- a. A través de objetivos
- b. Con base en las metas de ventas y/o producción
- c. Con base en las utilidades
- d. Otro

Especifique: _____

16. ¿De qué manera se lleva la contabilidad de la empresa?

- a. Internamente
- b. Externamente

Si la respuesta anterior fue contabilidad interna, mencione cómo se lleva a cabo el registro

- a. A través de un sistema
- b. De manera manual
- c. Otro
- d. Especifique: _____

17. De las siguientes opciones, señale quiénes participan en las reuniones para analizar los resultados de la empresa.

- a. Personal administrativo
- b. Jefes de área o departamento
- c. Colaboradores
- d. Miembros de la familia que trabajan en la empresa
- e. Otro

Especifique: _____

18. Tiene conocimiento de las debilidades de su empresa.

- a. Si (indique algunas)
- b. No

19. Tiene conocimiento de las fortalezas de su empresa.

a. Si (indique algunas)

b. No

20. Tiene conocimiento de las amenazas de su empresa.

a. Si (indique algunas)

b. no

21. Tiene conocimiento de las oportunidades de su empresa.

a. Si (indique algunas)

b. No

Diagnóstico familiar

22. ¿Considera que los integrantes de la familia están comprometidos con los objetivos de la empresa?

a. Sí, todos los integrantes

b. No, solo algunos integrantes

c. No, ninguno

Si su respuesta es sí, señale el grado de parentesco de los miembros de la familia que están comprometidos con la empresa:

23. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para analizar conjuntamente la empresa y la familia?

a. semanalmente

b. mensualmente

c. bimestralmente

d. semestralmente

e. anualmente

f. no se realizan reuniones con ese propósito

24. ¿De qué manera considera influye la familia en la empresa?

a. Genera un ambiente de cordialidad y confianza

b. Genera conflictos en la empresa

c. No lo sé

25. Se tienen establecidas por escrito las condiciones bajo las cuales un integrante de la familia puede integrarse a laborar en la empresa.

a. Si

b. No

Si su respuesta sí, señale cuáles son esas condiciones:

26. ¿De qué manera influye un incremento de miembros en la familia, en el desempeño de la empresa?

a. Positivamente

b. Negativamente

c. No existe tal influencia

d. Otro

Especifique: _____

27. En el supuesto de que la empresa requiera hacer un cambio de líder, se tiene previsto quién podría ocupar dicho puesto.

a. Si

b. No

c. No sé

28. En la familia, ¿ya se ha platicado sobre una posible sucesión?

a. Si

b. No

Diagnóstico patrimonial

29. Cuenta la familia con un inventario de todos los bienes (activos fijos) de su propiedad.

a. Si

b. No

c. Prefiero no contestar

30. La empresa cuenta con un método que le permita conocer el valor de su patrimonio.

a. Sí

b. No

c. Prefiero no contestar

Si su respuesta es sí, indique el método que utiliza para conocer el valor de su patrimonio

31. La familia cuenta con un testamento que defina la distribución del patrimonio.

a. Sí

b. No

c. Prefiero no contestar

32. Del siguiente listado, señale en orden de importancia las características que usted considera debe reunir la persona que dirija la empresa cuando usted se retire (1 es el más importante y 7 el menos importante).

☐ Amor a la empresa

☐ Pasión por los negocios

☐ Conocimientos en el área de negocios

☐ Experiencia en la empresa

☐ Ser miembro de la familia

☐ Tener una carrera en Administración de Negocios

☐ Tener gusto por el servicio y atención a clientes

En caso de que alguna de las características que usted considere importante no se encuentre en el listado, favor de anotarla(s) _____

¡Gracias por su participación!