
From the Selected Works of José Luis Massón Guerra, PhD(c)

Spring March 29, 2006

La Planificación Estratégica de las Empresas Familiares

PhD(c) José Luis Massón Guerra, *Universitat Autònoma de Barcelona*



Available at: https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/8/



UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES”

TRABAJO FINAL DE EMPRESA FAMILIAR

JOSE LUIS MASSON GUERRA
AUTOR

Abstract

En este documento se presenta una revisión del estado del arte de la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares (PE-EF). El propósito es tratar de hacer una comparación entre los distintos modelos de Planeación Estratégica (PE), describiendo sus particularidades al utilizarlos en Empresas Familiares (EF). Con este aporte, se pretende cubrir un campo de investigación que pese a su importancia, ha sido poco estudiado. Inicialmente se hace una exploración de los distintos esquemas de planificación en general, de las etapas, así como de sus principales autores. Posteriormente se presentan las definiciones de la PE-EF, sus características, premisas básicas e importancia, mediante un análisis conceptual y empírico. Así mismo, se explican los modelos específicos de la PE-EF y particularmente, el modelo denominado Proceso de Planificación Paralela (PPP) propuesto por [Carlock y Ward \(2003\)](#). Finalmente, se muestran las principales críticas y problemas, así como algunas conclusiones.

Palabras Clave Estrategia, Planificación Estratégica, Empresas Familiares
JEL L1, L2, M21, M3

E-mail joseluis.masson@uab.es
Web <http://selene.uab.es/jmasson>



UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES”

ÍNDICE

1.	Introducción.....	3
1.1	Planteamiento del Problema y Objetivos.....	3
1.2	Antecedentes de la Estrategia y Planificación.....	4
1.3	Procesos y Modelos de Planificación y Dirección Estratégica.....	5
2.	La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares.....	7
2.1	Definición de Plan Estratégico en un Contexto Familiar.....	7
2.2	Importancia de la Planificación Estratégica.....	7
2.3	Revisión de Literatura Conceptual.....	8
2.4	Trabajos Empíricos.....	9
2.5	Otros estudios de Planificación.....	10
3.	Modelos de Planificación Estratégica en Empresas Familiares.....	11
3.1	Modelo de Interdependencia de la Planificación Empresarial y de la Familia.....	11
3.2	Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	12
3.3	Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares.....	12
3.4	Modelo del Proceso de Planificación Paralelo.....	13
3.5	Modelo de Gestión Estratégica de las Empresas Familiares.....	14
4.	El Proceso de Planificación Paralelo (PPP).....	15
4.1	Ciclo de Vida Familiar y Empresarial.....	15
4.2	Planificación Estratégica y la Empresa Familiar.....	15
4.3	Planificación Paralela.....	16
4.4	Selección de la Estrategia Empresarial.....	18
5.	Aspectos Relevantes de la Planificación Estratégica.....	20
5.1	Críticas a la Planificación Estratégica.....	20
5.2	Obstáculos de la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares.....	20
6.	Conclusiones.....	22
6.1	Discusión Final.....	22
6.2	Líneas Futuras de Investigación.....	23
7.	Bibliografía.....	24
8.	Anexos.....	26

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares (PE-EF), a pesar de su importancia, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión. En realidad, son pocos los autores que han visto la necesidad de estudios en este campo de la administración estratégica (Ward, 1988), por lo que la literatura ha resultado escasa, tanto a nivel conceptual como empírica. Quizás por eso, la obra más citada ha sido la de Carlock y Ward (2003), quienes propusieron el modelo para el Proceso de Planificación Paralela (PPP) en las Empresas Familiares (EF). Los trabajos que sí abundan aunque de forma independiente, son los relativos a la planificación de la sucesión, la planificación financiera, protocolo familiar, etc. No obstante esta situación, este campo de estudio encuentra muy buenas perspectivas al buscar integrar estos aportes individuales para configurar una línea de investigación más robusta. En tal virtud, el propósito de este trabajo es encontrar el puente que una la planificación estratégica (PE) con las particularidades de las EF's.

Para el DRAE (2006)¹, el término planificación se refiere a un “plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” Mintzberg (1994) definió a la PE como un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar dichos objetivos. El propósito de la PE es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002), por lo que esta herramienta también podría tener aplicaciones similares para el caso de las EF's. Para efectos de este estudio, se definirá como una EF, aquel negocio gobernado y/o administrado sobre bases sostenibles, potencialmente a través de generaciones, basado en una visión formal o implícita motivada por el propósito de mantener el negocio en manos de miembros de una familia o pequeño grupo de familias (Sharma, *et al.* (1997).

El objetivo central de esta investigación es presentar una revisión del estado del arte de la PE-EF. Adicionalmente, se pretende mostrar los distintos modelos y describir sus implicaciones. Este tema podría considerarse emergente, aun cuando la PE en general se viene estudiando desde los años cincuenta y desde la dimensión de EF's, desde la década de los ochenta. Para la elaboración de este trabajo, se ha utilizado como metodología, la revisión de literatura a partir de las siguientes fuentes primarias: artículos de las principales revistas científicas, libros, textos, grupos de investigación, autores representativos, recursos digitales, entre otras fuentes, tratando de utilizar siempre los trabajos más citados.

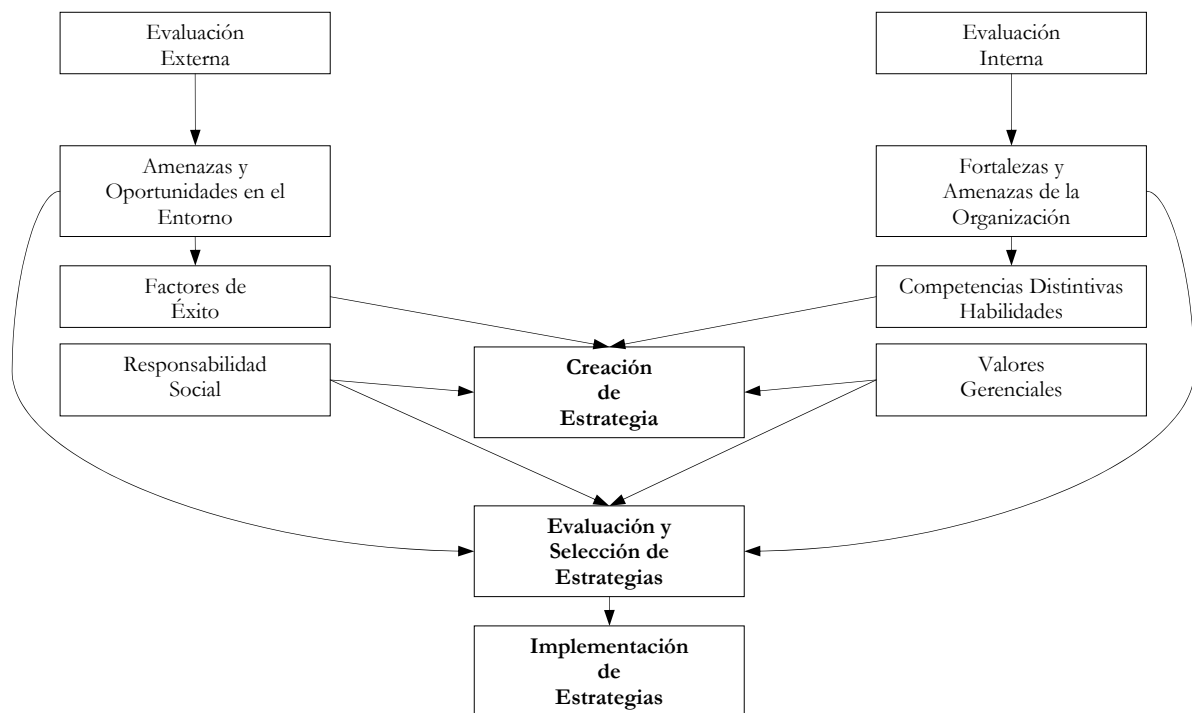
Este documento tiene seis apartados. En el primero, se detallan algunos antecedentes de la PE; en el segundo, se presentará una revisión bibliográfica de la PE-EF. En el tercero se estudiarán algunos modelos de PE-EF. En el cuarto apartado, se revisará la propuesta del PPP de Carlock y Ward (2003) en el quinto se presentarán los principales problemas y obstáculos, tanto de la PE como de la PE-EF y en el último apartado, se presentarán las conclusiones.

¹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, [URL: <http://www.rae.es>].

1.2 ANTECEDENTES DE LA ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Las teorías de la estrategia empresarial tienen sus antecedentes en la estrategia militar; de hecho, el término estrategia proviene del griego *strategia* (στρατηγία), compuesta de *stratos*, que significa ejército y *ag*, que significa dirigir (Grant, 2002).² Estrategia y planificación tienen estrecha relación, no solo en el terreno militar sino también en el empresarial y sus inicios en la academia pueden estudiarse desde la Escuela de Diseño Estratégica, cuyo modelo Mintzberg (1994) lo sintetizó como sigue a continuación:

Figura No. 1
Modelo de Formulación Estratégica de la Escuela de Diseño Estratégico



Fuente: Mintzberg (1994).

La estrategia empresarial toma impulso en los años cincuenta, cuando los temas importantes de este campo giraban en torno a la planificación financiera y el control presupuestario (Grant, 2002). En los años sesenta, ya se hablaba de planificación corporativa, con un énfasis en las estrategias de crecimiento, previsiones, modelos de planificación de inversiones etc. A partir de los setenta, Porter (1979) investiga las estrategias corporativas, el análisis sectorial y la ventaja competitiva. En estos años se publicaron cientos de artículos del tema configurando lo que se llamó luego la Escuela de Planificación Estratégica (Mintzberg et al. 1998). De hecho, Ansoff (1965)³ fue uno de los impulsores de esta escuela, al igual que Lorange y Vancil (1977) quienes se dedicaron a probar las bondades de la PE en las organizaciones mediante sus estudios empíricos (Lorange, 1982). A partir de los últimos veinte años, se empieza a hablar

² En la mayoría de los libros de dirección estratégica, se menciona que la estrategia se conocía mucho antes de la era cristiana. La obra de Sun Tzu. El Arte de la Guerra, escrita 500 a.C. aparece como el primer tratado de estrategia en el que se abordan temas relacionados con la planificación de campañas militares (Grant, 2002 y Mintzberg, 1994).

³ Ansoff (1991) luego criticó severamente las ideas de Mintzberg (1994) en un artículo publicado en *Strategic Management Journal*.

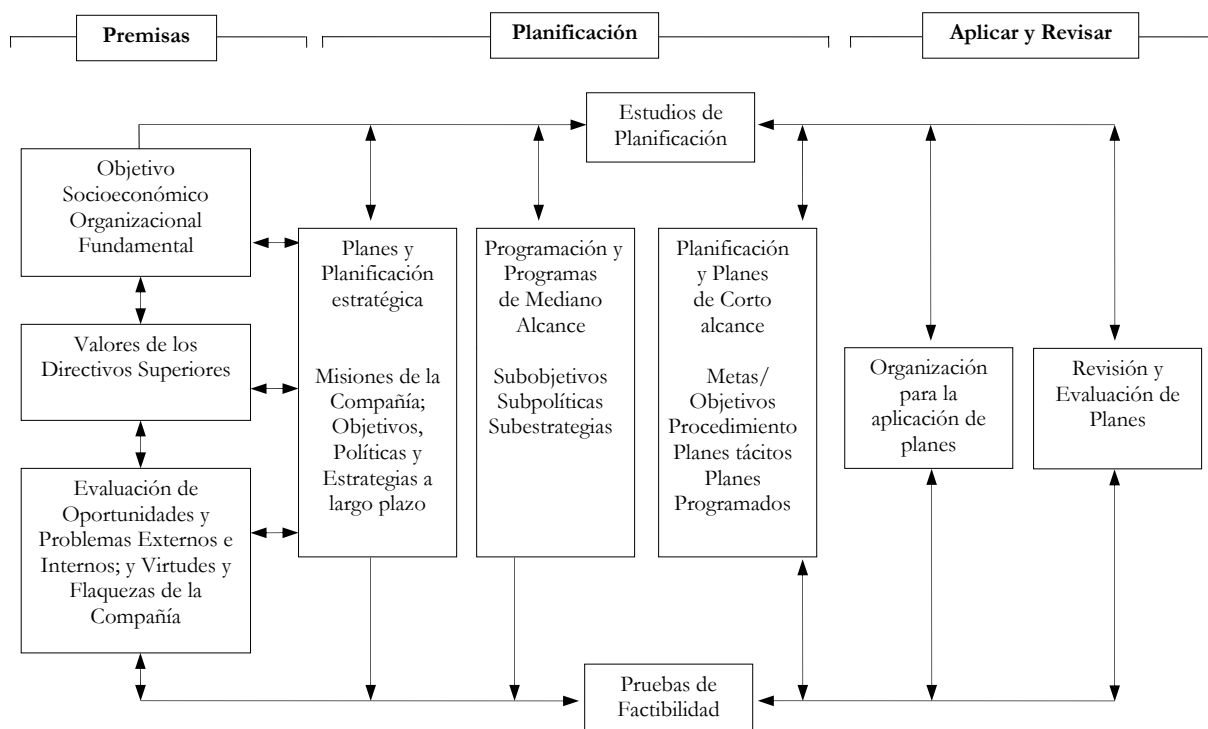
de estrategias de innovación y conocimiento en la nueva economía observándose un giro radical en el estudio de la estrategia, pues la revolución tecnológica dinamizó aún más la competencia empresarial, tal como lo predijo Porter (1985).

1.3 PROCESOS Y MODELOS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Mintzberg *et al.* (1998) señalan que existen cientos de modelos de planificación y dirección estratégica. Añade que “...cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y boutique de estrategias. Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)⁴, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final”.

Por citar un ejemplo de lo anterior, el Modelo de Steiner (1969) contiene dichos elementos distribuidos en las siguientes etapas: (i) elaboración de premisas, (ii) planificación y la (iii) implementación o aplicación, tal como se observa en la Figura No. 2.

Figura No. 2
El Modelo Steiner de Planificación Estratégica



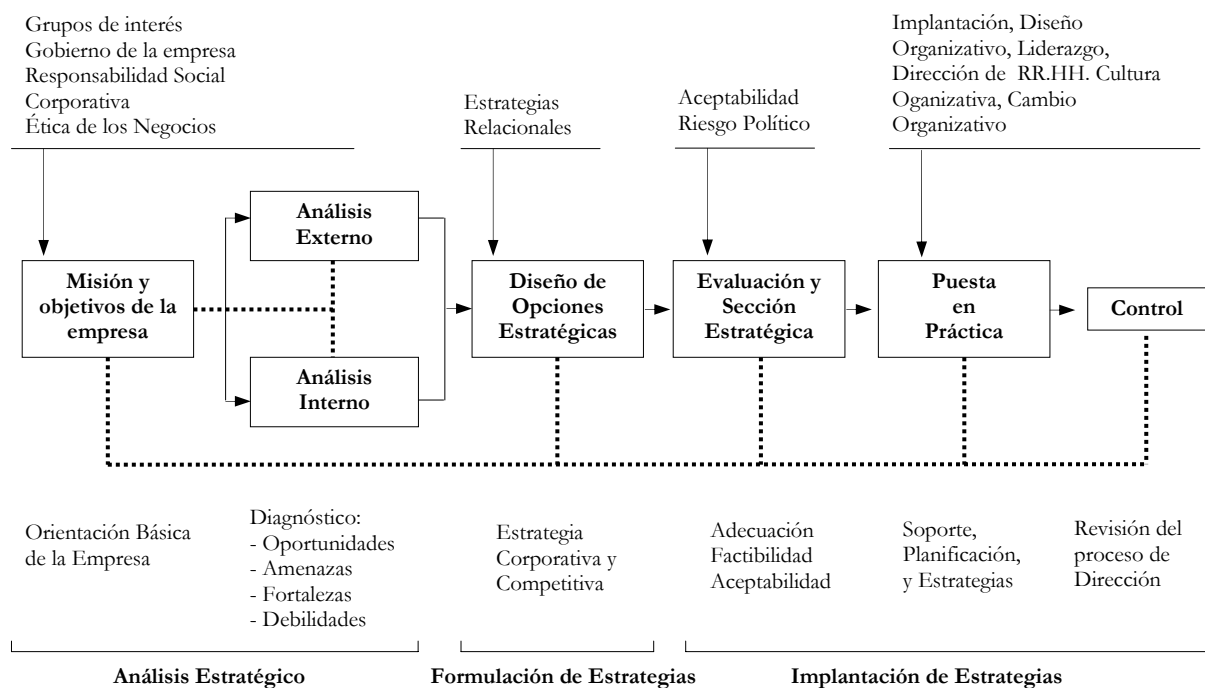
Fuente: Steiner (1969)

⁴ Este modelo fue desarrollado en el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970, a raíz de una investigación realizada con la lista de 500 empresas de la revista *Fortune*. En inglés se conoce como SWOT Analysis y en español se utiliza indistintamente FODA o DAFO.

Para Mintzberg *et al.* (1998), los modelos de planificación generalmente tienen las siguientes etapas: (i) fijación de objetivos, (ii) verificación externa, (iii) verificación interna, (iv) evaluación de estrategia, (v) puesta en operación de la estrategia y (vi) fijación de plazos.

Otro modelo, es el propuesto por Guerras (2004) quien enfatiza en cambio el proceso de dirección estratégica, tomando como referencia evidentemente un proceso de planificación. En este modelo también se estudian las relaciones y los problemas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico y menciona al igual que Steiner (1969), tres etapas: (i) análisis estratégico, (ii) formulación de estrategias e (iii) implantación de estrategias.

Figura No. 3
El Proceso de Dirección Estratégica Empresarial y sus Problemas



Fuente: Guerras (2004).

Se ha estudiado por otra parte, el desarrollo y características de la PE exitosa. Al respecto, Harris y Ogbonna (2006) plantearon una serie de constructos que permiten explorar, describir y explicar la iniciación de una PE eficiente. Estos constructos explican las características organizacionales, la dinámica de la firma y los factores ambientales. Para finalizar, estos dos modelos permiten observar las particularidades de la PE en general y corroboran lo que sostenían Mintzberg *et al.* (1998). En el siguiente apartado, se revisará a fondo la PE en las EF's.

2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.1 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN UN CONTEXTO FAMILIAR

La PE-EF es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos. Es importante mencionar que esta aproximación conceptual no asume que el crecimiento de la empresa ocurre automáticamente, pero si trata de identificar la serie de pasos que permiten el desarrollo de ese proceso.

En el caso de la EF se consideran dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Los beneficios de la planificación según Ward (1988), evidentemente se relacionan con tales propósitos. Él sugiere además otros beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Carlock y Ward (2003), todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Para el caso de la EF, existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia. Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- a. El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- b. La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- c. El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- d. Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.
- e. Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

En las EF's el cumplimiento de las metas por ese solapamiento de sistemas es diferente. A nivel familiar, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

Para dar cumplimiento a esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permitan sobrevivir y sacar provecho a los factores claves en cada uno (Carlock y Ward, 2003). Estos enfoques tienden a ejercer un desequilibrio en el caso de la EF debido a que en ocasiones se ejerce un

pensamiento donde “la empresa es primero” y se enfocan todos los recursos hacia ella sin considerar a la familia (o viceversa). Por esta razón, lo ideal es la existencia de un equilibrio que facilite la continuidad de la EF mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa.

De lo expuesto anteriormente, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia. Lo cual, además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: (i) el mejoramiento de la actuación empresarial, (ii) la atención a las expectativas familiares y (iii) el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia (Carlock y Ward, 2003).

Y es que el éxito en este caso, no solo se mide por los resultados cuantitativos. El éxito de una EF, según Kaye (1996), está en función de si ambas generaciones creen que los sucesores han contribuido al éxito de la empresa; si transfirieron la empresa a la próxima generación o trabajaron juntas para venderla; o si, la experiencia fue reconfortante para determinadas personas y para la familia en su conjunto o no hay bajas familiares a lo largo del camino.

2.3 REVISIÓN DE LITERATURA CONCEPTUAL

Las EF's siempre han mostrado estar involucradas en procesos de PE, dependiendo del tamaño de la firma y de las características del sector donde compita. Es conocido que estas empresas en algunas países representan cerca del 70% del producto nacional bruto (Astrachan y Shanker, 2003). Evidentemente esto hace presuponer que un alto número de EF's utilizan o conocen esta herramienta. Pero quizás pocas empresas lo hacen de forma ampliada, es decir, incorporando elementos que en el contexto de negocios familiares resultan más que necesarios (plan de sucesión, plan de propiedad o patrimonio, plan de continuidad, plan de participación familiar, plan de administración y protocolo familiar). El objetivo de la PE es que la EF sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar, (Ward, 1988).

En la EF, la PE podría resumirse en tres cuestiones: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía, y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial; (estos) tres aspectos están fuertemente interrelacionados (IESE, 2006). Los autores más destacados son: Ward (1988) quien hace el paralelismo entre la PE en las organizaciones y los planes de la familia y concluye que la planificación ayuda a la supervivencia de la empresa familiar; Sharma *et al.* (1996, 1997), quienes mencionan la importancia del proceso de formulación estratégica en las empresas, mediante el análisis de 78 *papers* que describen temas, tales como los objetivos [1], la formulación [22], la implementación [50] y la evaluación [5]; Sharma (2004) quien estudia el campo de las tendencias de investigación en la EF; Stafford *et al.* (1999), quienes identifican los determinantes tanto de la empresa como de la familia y diseñan un modelo conceptual de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico y de largo plazo; y, Carlock y Ward (2003) quienes quizás hacen el mayor aporte al estudio del proceso de PE de las EF's.

Por otro lado, Harris *et al.* (1994) revisaron la literatura sobre la estrategia en la EF y encontraron algunas características que influyen en la selección estratégica, tales como: el tipo de orientación (interna), la

participación en los mercados globales (poca), el plazo de los compromisos (largo plazo), la intensidad de capital (poco), la armonía familiar (importante), los empleados (cuidado y lealtad), los costos (bajos) y el liderazgo (generacional).

Aronoff (1998) en su trabajo de mega tendencias del estudio de las EF's, señala que dos de las diez líneas de investigación que propone, tratan acerca de planeación: el tema de la sucesión y la administración estratégica. Escribió sobre transición generacional en lugar de sucesión, de las normas relativas a equipos de trabajo administrativo y propiedad, incremento de la importancia de la PE, incremento de sofisticación de medios de financiamiento, incremento del profesionalismo, refinamiento de planes de retiro, expansión de roles para las mujeres, incremento del servicio de calidad y educación familiar. Entre estas tendencias, se aprecia que la PE ha empezado a ser una de las preocupaciones en los últimos años para este tipo de empresas debido, a que se ha reconocido la necesidad de desarrollar un proceso eficiente que permita la transferencia de conocimiento intergeneracional y que pueda hacer frente a los cambios socioeconómicos.

2.4 TRABAJOS EMPÍRICOS

A nivel de investigaciones empíricas, se tiene el trabajo de Malone (1989) que hace un estudio de 58 directivos de EF y muestra cómo los niveles de planificación continua, no están influenciadas por el tamaño de negocio o la edad de los propietarios. Rue e Ibrahim (1996), a través de una investigación realizada a 128 pequeñas EF's identificaron niveles de planificación en función del tipo de objetivos (ventas, ingresos, capital, crecimiento, etc.), de los factores externos (economía nacional, actitudes del personal, ingresos personal, desarrollo político, económico y social, etc.), de la orientación de la planificación hacia el crecimiento (maquinaria, publicidad, personal, I+D, sucesión, etc.), de los recursos utilizados en la planificación financiera (balance, estado de resultados, flujo de efectivo, etc.), de la revisión periódica de objetivos (mensualmente y semestralmente), apoyo de consultores externos (poco uso de este servicio) y utilización de modelos matemáticos (la mayoría no los utiliza). La edad promedio de estas empresas era de 20 años, el número de promedio de empleados 16 y alrededor del 50% de ellas estaban dedicadas a ofrecer servicios.

Gudmundson *et al.* (1999) en una investigación realizada a 86 pequeñas EF's y empresas no familiares (ENF), identificaron algunos aspectos que influyen en la determinación de la estrategia: liderazgo, relación con los clientes y proveedores, calidad e innovación, formas de comunicación directa, etc. Harris y Ogbonna (1999) examinaron la influencia del legado de la estrategia de la compañía por parte del fundador de la empresa familiar a través de dos casos de estudio (*Cameron Stores* y *Alpattern Stores*). En ellos encontraron que existe un impacto en la formulación de las estrategias derivadas de la filosofía del fundador sobre la cultura organizacional. Esto genera una serie de implicaciones relacionadas con la similitud de estrategias (pasada con la actual) y la adaptación de dicha similitud a las nuevas condiciones ambientales.

Sorenson (1999) explica que uno de los objetivos de la administración estratégica es el control de los conflictos. Por tal razón, realiza un estudio de 59 EF's (10 empleados en promedio, industriales, segunda generación) y encuentra que en comparación con una ENF, las EF's presentan escenarios más complejos para la administración de los conflictos, por lo tanto se requiere la implementación de estrategias

(orientadas en altos niveles de colaboración, identificación y compromiso) que permitan un equilibrio entre la empresa y la familia.

Upton *et al.* (2001) estudiaron el crecimiento de 65 EF's estadounidenses (edad promedio de 18 años y número de empleados promedio de 100) y encontraron que la mayoría de ellas desarrolla un plan formal detallando el desempeño actual y los ajustes administrativos que se requieren para adecuarlo. De igual forma, observaron los resultados de compartir información entre los empleados y la definición de estrategias enfocadas en los costos, diferenciación (estrategia en una alta calidad de producción y brindar nuevos productos al mercado) y utilización de oportunidades (estrategia basada en el tiempo).

McCann *et al.* (2001) estudiaron la relación entre la estrategia, desempeño y prácticas de negocios desarrolladas en 231 EF's americanas (edad promedio 49 años, 272 empleados en promedio) y vieron que la mayoría sigue una estrategia defensiva y previsoras debido a que se plantean metas orientadas hacia la administración de recursos administrativos y familiares. Pero en conjunto sobresalen siempre las metas estratégicas y una práctica orientada a la innovación, dadas las características de dichas empresas.

2.5 OTROS ESTUDIOS DE PLANIFICACIÓN

Los planes de sucesión son parte integrante de los planes estratégicos, a criterio de Ward (1988). Éstos han sido estudiados desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Goffee (1996), Ussman (1997), Cabrera y García (1999), Sharma (2003) y Lambrecht (2005), analizan la planificación de la sucesión desde un punto de vista intergeneracional. Harveston *et al.* (1997) evalúan el género en la sucesión; Sharma *et al.* (2003) explica el comportamiento; Morris *et al.* (1996) exploran los factores críticos de la sucesión y Chrisman *et al.* (1998) examinan los atributos del sucesor. Otras investigaciones, relativos a la planificación, son: el análisis de conflictos de Harvey y Evans (1994), el artículo de la sucesión de Lansberg (1988), los trabajos de alianzas estratégicas e internacionalización de Gallo *et al.* (2004) y Li *et al.* (2004), los modelos de sucesión de Le Breton *et al.* (2004), entre otros.

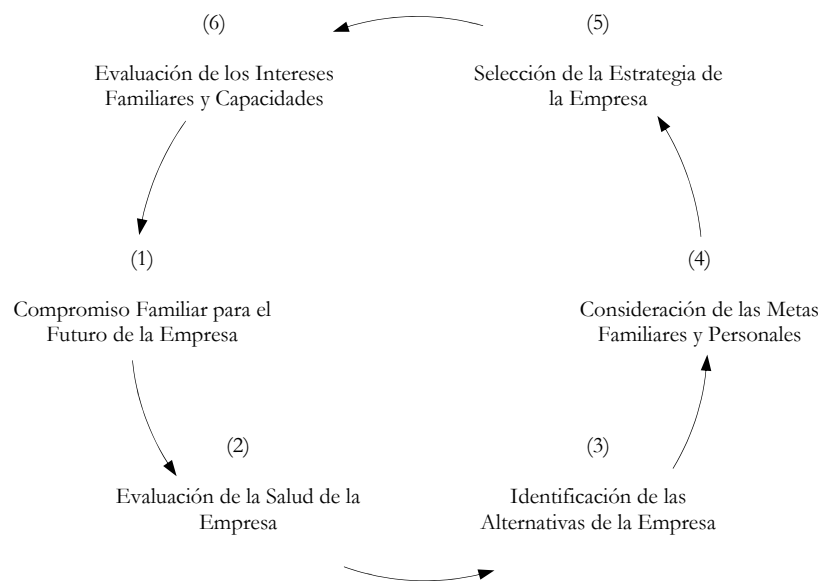
3 MODELOS DE PLANES ESTRATÉGICOS PARA FAMILIAS

En este apartado, se realizará una breve descripción de modelos de planes estratégicos o modelos de gestión estratégica, orientados a EF's. Se iniciará con el de [Ward \(1988\)](#), el de [Sharma et al. \(1997\)](#), luego se revisará brevemente el de [Stafford et al. \(1999\)](#), el de [Carlock y Ward \(2003\)](#) que es quizás el más elaborado y finalmente el de [Ussman \(2004\)](#).

3.1 MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y DE LA FAMILIA

Propuesto por [Ward \(1988\)](#) producto de una de las primeras investigaciones sobre las razones críticas y beneficios de la PE-EF's. En su exploración argumentaba que no era necesario una planificación formal siempre y cuando existiera: un pensamiento estratégico y la empresa familiar fuera pequeña. Así mismo, mencionaba que las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran entorno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de carácter patrimonial.

Figura No. 4
Interdependencia de la Planificación Empresarial y de la Familia



Fuente: [Ward \(1988\)](#).

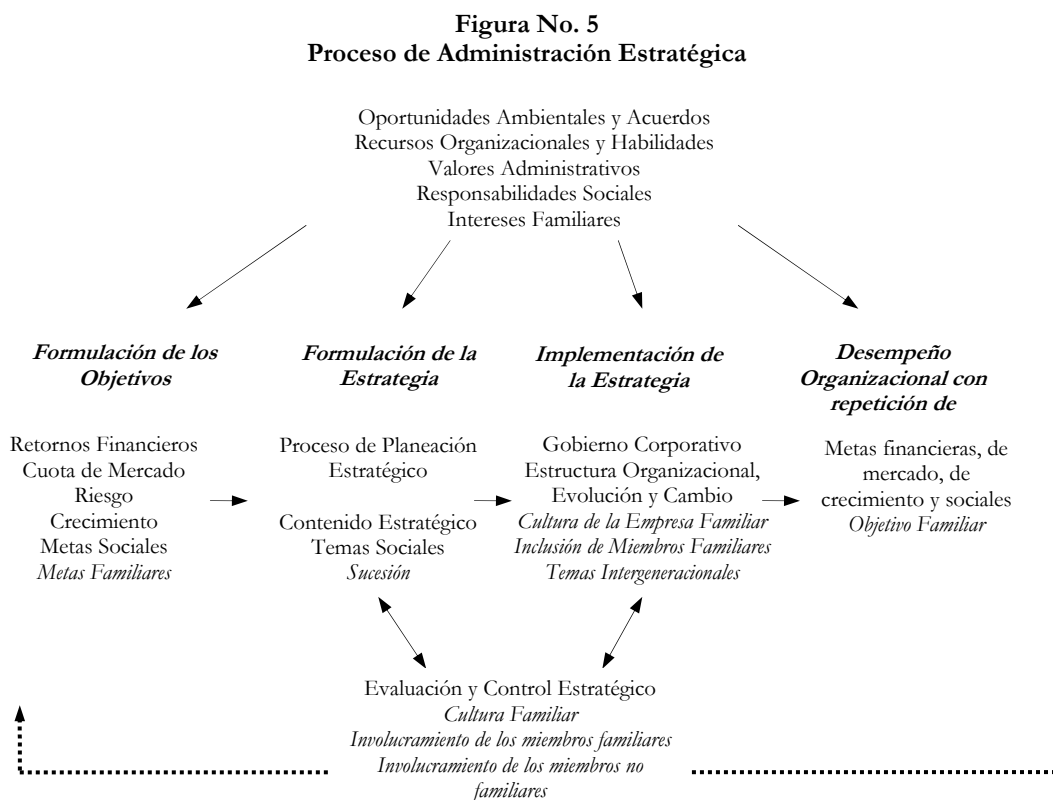
A partir de este esquema, [Ward \(1988\)](#) identificó los siguientes pasos para el desarrollo de un PE:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecimiento del compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocimiento de las metas que desea cumplir la familia.

6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

3.2 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este marco conceptual de administración estratégica propuesto por [Sharma et al. \(1997\)](#) fue desarrollado a partir de una amplia revisión de literatura. Identifica que el proceso de administración estratégica, tanto para las EF's como ENF's, se presenta en el mismo sentido (formulación, implementación y control) y se enfoca hacia el cumplimiento de objetivos (que suele ser el punto principal de diferencia entre las ENF's y las EF's). Presenta este modelo mediante un diagrama que muestra el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del desempeño organizacional. Así mismo, remarca las diferencias sustanciales entre la planificación de una ENF y una EF. Identifica las influencias, los intereses y valores que incorpora la familia en la EF.



Notas: La influencia familiar aparece en *italica*

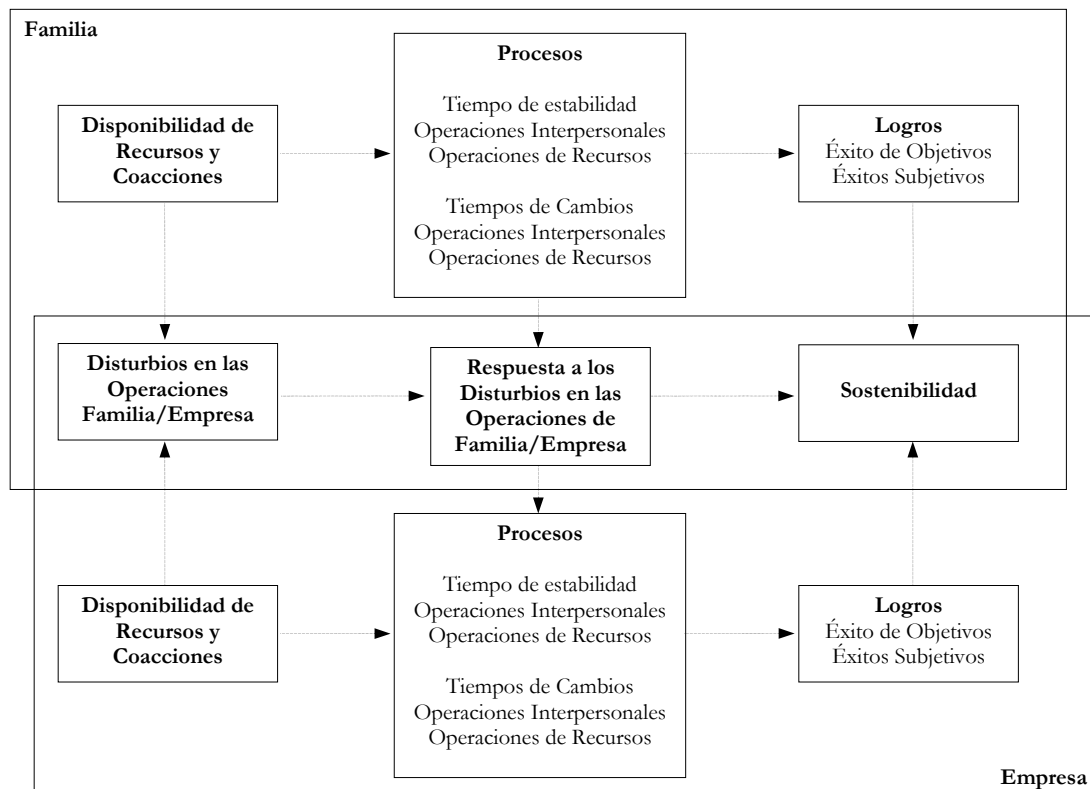
Fuente: [Sharma et al. \(1997\)](#).

3.3 MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE LA EF

Este modelo, propuesto por [Stafford et al. \(1999\)](#), plantea que la sostenibilidad de la EF está en función del cumplimiento de los objetivos tanto de la familia como de la empresa y además de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. De esta forma, la principal meta de este modelo es la PE, la

identificación de los recursos, coacciones, procesos y operaciones que deben desarrollarse a nivel familia y empresa que favorecen la sostenibilidad de la EF. Es importante mencionar, que este modelo difiere de los existentes porque incluye la familia en un nivel análogo con la empresa, con la intención de obtener un resultado de permanencia o de éxito y conocimiento de una reacción frente a posibles disturbios que se pueden generar o presentar.

Figura No. 6
Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares

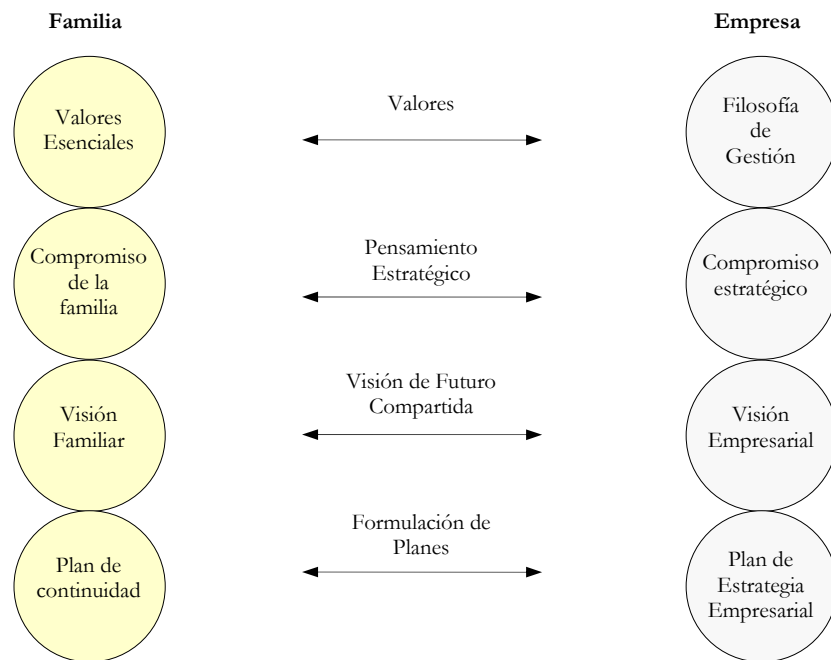


Fuente: Stafford *et al.* (1999).

3.4 MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA

Este modelo, llamado Proceso de Planificación Paralela (PPP) de Carlock y Ward (2003) incluye dos niveles: Familia y Empresa. En cuanto primero, el PPP incorpora los valores esenciales, compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad. En cuanto al segundo, éste se conforma de filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. Ambos niveles en conjunto, determinarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de planes el plan de continuidad y el plan empresarial. Este modelo se estudiará con más detalle en el siguiente apartado.

Figura No. 7
Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)

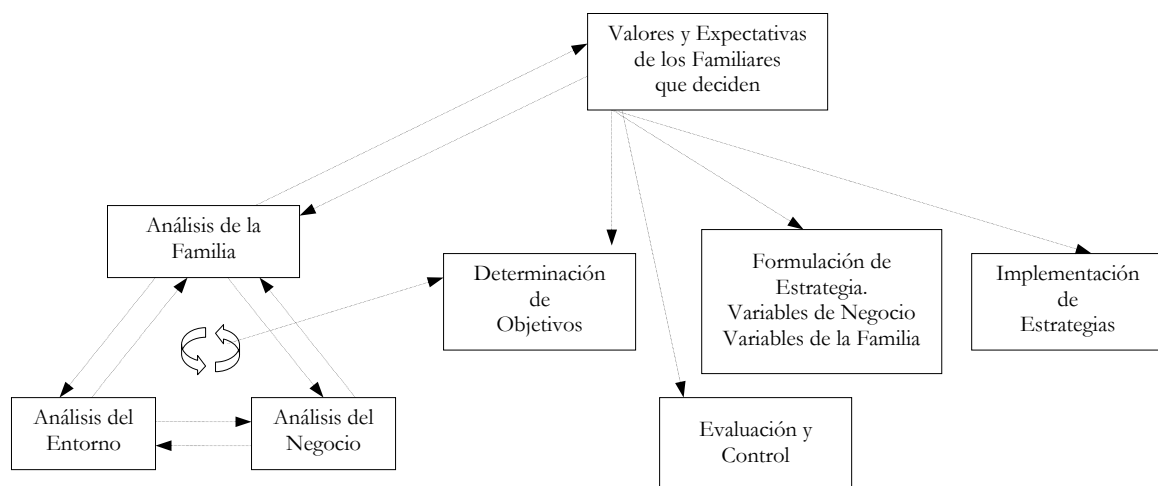


Fuente: Carlock y Ward (2003).

3.5 MODELO DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EF

Finalmente, se presenta el modelo de gestión estratégica de EF de Ussman (2004) que tiene dos componentes. Por un lado, un esquema de análisis situacional, y por otro lado, un esquema de gestión estratégica. Es decir, este es un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares y empresariales.

Figura No. 8
Proceso de Gestión Estratégica de la EF



Fuente: Ussman (2004).

4 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELO

Debido a la importancia del Proceso de Planificación Paralela (PPP), en este apartado se abordarán sus principales supuestos y conclusiones con mayor profundidad. Este capítulo entonces, es un breve resumen de la propuesta más citada de los tres últimos años en el campo académico. Según [Carlock y Ward \(2003\)](#) el PPP es una herramienta que aborda las expectativas, cambios y conflictos que se presentan en las EF's, ayuda a la familia y a la dirección de la empresa a coordinar actividades y respaldar el desarrollo de planes a largo plazo. La dirección estratégica ayuda a comprender los factores críticos para el crecimiento, a largo plazo, de la empresa, así como, a crear un compromiso de la familia también a largo plazo ([Handler, 1992](#)). De igual forma, permite construir los cimientos para la coordinación, dirección y control de las actividades de la empresa.

4.1 CICLO DE VIDA FAMILIAR Y EMPRESARIAL

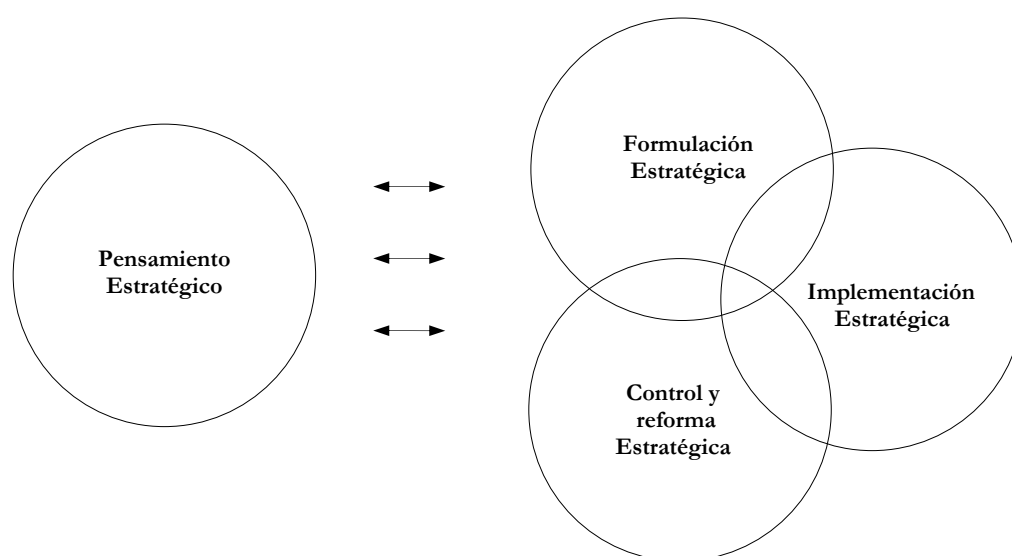
El proceso de planeación de una EF puede ser influido por cambios originados principalmente por un conjunto de fuerzas relativas al ciclo de vital tanto de la empresa como de los individuos ([Carlock y Ward, 2003](#)). Estos cambios sin duda son derivados del ciclo que determina el nacimiento, crecimiento, desarrollo y declive que se presenta en las empresas y en las personas ([Churchill y Hatter, 1997](#)). De esta forma, la dirección y propiedad dentro de la EF dependerá de la combinación de los acontecimientos presentados en la organización, producto del sector en el que se desenvuelve y de los eventos ocurridos en los individuos que integran la familia. Bajo esta perspectiva, lo importante es que las situaciones y combinaciones que se presenten a lo largo de los ciclos vitales requerirán de una planificación y estrategia específica. Por tanto, determinan el punto de partida del PPP.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EMPRESA FAMILIAR

La PE es una herramienta que favorece el desarrollo de las capacidades que se presentan dentro de la empresa ([Carlock y Ward, 2003](#)). Sobre este tema, los modelos existentes se enfocan en el desarrollo de variables relativas a un nivel empresarial. Sin embargo, en una EF el marco de análisis es distinto ya que existen necesidades, expectativas y relaciones producto de la presencia de la familia. El diseño de la PE-EF requiere la consideración de los contenidos (lo que se quiere planificar), los procesos (la forma de trabajo para lograrlo), del contexto empresarial (lugar donde se implementa la planificación) y del contexto familiar (la dinámica de la propiedad).

Para definir una PE que dirija la actuación de una EF en el largo plazo se requiere nuevamente el análisis de dos procesos de gestión estratégico: el de la empresa y el de la familia. Ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades (**pensamiento estratégico**) existentes que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones (**formulación**), que permitirán definir el campo de acción (**implementación**) sobre el cual se gestionará la actuación empresarial (**control y reforma**) en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento de las necesidades. De esta manera, la adecuada unificación de valores y objetivos tanto familiares como empresariales permitirá una clara definición de actividades que a largo plazo darán cumplimiento a dichos objetivos. Esta integración de sistemas (familiar y empresarial) se logra mediante la propuesta del PPP.

Figura No. 9
Enfoque de Gestión Estratégico



Fuente: Carlock y Ward (2003).

4.3 PLANIFICACIÓN PARALELA: EMPRESA Y FAMILIA

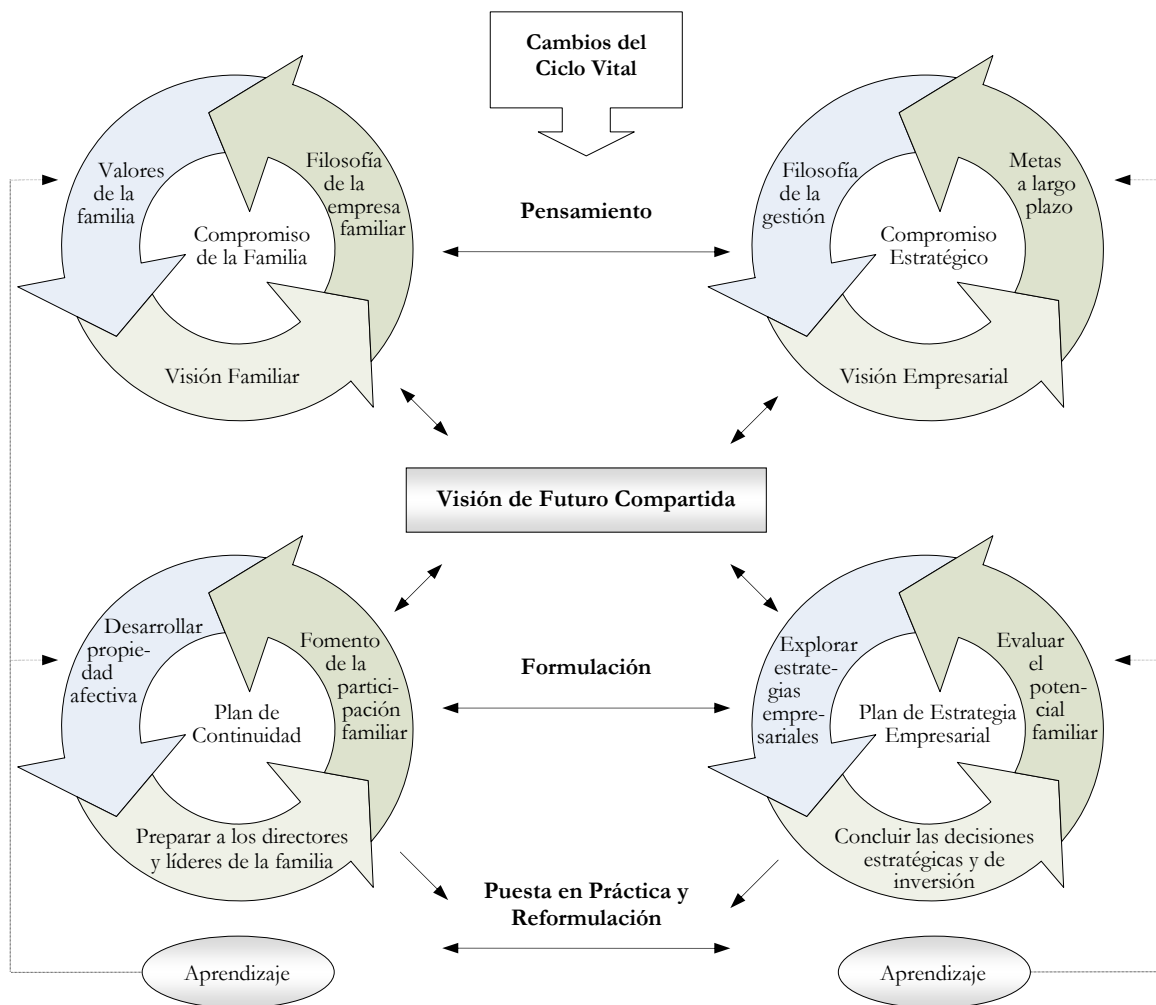
El principal reto en el proceso de PE-EF es el desarrollo una planificación tanto el sistema empresarial como el familiar (Carlock y Ward, 2003). Este proceso se logra a través la identificación de valores (los cimientos), pensamiento estratégico (implicaciones), visión a futuro (éxito) y planes (medios) que se tienen en ambos sistemas. El PPP no es un proceso sencillo, tampoco existe un camino único para lograrlo e incluso su compaginación puede requerir años. No obstante, existen algunos indicios de que las siguientes fases son las que se deben considerar para la formulación de PPP:

- a. *Desarrollo del pensamiento estratégico.*- Esta fase permite conocer las opciones de planificación más apropiadas para la EF mediante el consenso de compromisos tanto de la familia como de la dirección. Para ello se requiere una amplia exploración del sistema familiar mediante el análisis de sus valores fundamentales (principios y creencias que determinan las decisiones y relaciones), la filosofía (acuerdos existentes en relación al equilibrio de necesidades de la empresa y la familia) y las visiones (logros, legados, ventajas, responsabilidades y retos que se tienen a largo plazo). Así como, del análisis de la dirección de la empresa a través de la filosofía corporativa (valores y creencias en relación a la actividad de la empresa), sus metas (que objetivos y planes se tienen en la empresa en función de tamaño, mercados, productos, valores y clientes) y su visión empresarial futura (lo que puede llegar a ser la empresa). Lo anterior, facilitará el conocimiento del grado del compromiso de familia (en seguir manteniendo la propiedad de la empresa y de asumir las responsabilidades de dicha propiedad) y también en definir el compromiso de la dirección de la empresa (en aclarar su aceptación a los riesgos, crecimiento, innovación y desarrollo de la organización). Todo en su conjunto permitirá compaginar y orientar el pensamiento estratégico hacia una visión compartida que consolide esfuerzos hacia la formulación de una estrategia.

- b. *Formulación de la Estrategia.*- En esta fase se determina la estrategia que permitirá dar continuidad a la EF. Para ello, se necesita la participación activa de la familia (ejerciendo su liderazgo y propiedad) y de la dirección de la empresa (explorando los potenciales, tácticas estratégicas y definiendo acciones). Esto tendrá como resultado la estructuración de programas detallados que definirán las actividades y tácticas que se implementarán para alcanzar las metas y lograr respaldar la visión futura compartida.
- c. *Puesta en Práctica y Reformulación.*- Consiste en poner en marcha los planes definidos en la fase anterior; así como, la revisión continua de los mismos con el objetivo de comparar los resultados con las metas planteadas. Esto ayudará a identificar focos de atención e incorporar ajustes a las estrategias definidas.

De esta forma, se pretende que la EP logre un aprendizaje organizacional; que si bien, es una de las tareas más críticas para todas las organizaciones, es la que permite que se puedan identificar las habilidades necesarias para tener un funcionamiento eficiente. Este modelo también cumple el perfil de las ideas de Mintzberg *et al.* (1998).

Figura No. 10
Fases de la Planificación Familiar y Empresarial Compartida

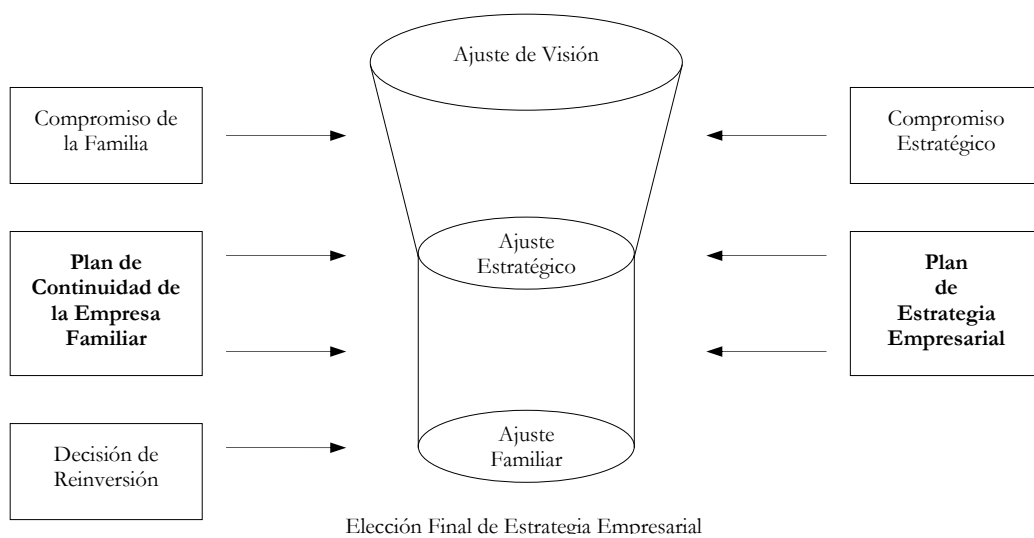


Fuente: Carlock y Ward (2003).

4.4 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El PPP como se ha observado es un proceso escalonado y demasiado complejo que requiere de una secuencia lógica de actividades. Esta secuencia estará determinada por tres filtros que permitirán el alineamiento de la estrategia a las metas generales de la familia y la empresa. Los filtros son: (i) el ajuste de visión compartida evitando desequilibrios de intereses y metas, (ii) el ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias y (iii) el ajuste familiar garantizando que la estrategia final sea adecuada a la familia.

Figura No. 11
Selección de una Estrategia Empresarial



Fuente: Carlock y Ward (2003).

Los elementos a considerar en el PE de una EF por lo menos incluyen la evaluación del potencial estratégico de la empresa, considera las posibles estrategias empresariales y la aprobación de las decisiones estratégicas de reinversión. Por otro lado, el plan de estrategia empresarial puede diseñarse a partir de las siguientes preguntas (i) ¿cuál es la Filosofía Empresarial de la dirección? (ii) ¿cuáles son las metas a largo plazo de la dirección? (iii) ¿cuál es la visión de la empresa? (iv) ¿cuál es el potencial estratégico de la empresa? (v) ¿cuáles son las posibles estrategias empresariales (vi) y cuáles son las estrategias de inversión.

Los elementos a considerar en el Plan de Continuidad (PC) son: el aseguramiento del compromiso de la familia, el fomento de la participación de la familia, la preparación de la próxima generación de directivos y líderes de la familia y el desarrollo de unos propietarios eficaces. Según Carlock y Ward (2003), el PC de la empresa familiar debe considerar por lo menos, los siguientes aspectos: (i) valores fundamentales de la familia, (ii) visión de la familia, (iii) filosofía, (iv) nivel de compromiso familiar con el patrimonio, (v) participación activa, (vi) sucesión familiar (vii) y propietarios de la empresa.

Cuadro No. 1
Estrategia Empresarial: Proceso de Dirección

Planes a Considerar	Elementos de Estrategia Empresarial
Evaluar el potencial estratégico de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las capacidades internas de la empresa en finanzas, marketing y organización. ▪ Comprender las fuerzas del entorno externo que influirán en oportunidades y amenazas futuras. ▪ Analizar el sector y los mercados de la empresa. ▪ Determinar el potencial estratégico de la empresa.
Considerar posibles estrategias empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar si se debe renovar, reformular o regenerar la empresa. ▪ Evaluar las posibles estrategias empresariales para la empresa. ▪ Reconocer los factores que influyen en la elección de una estrategia empresarial. ▪ Utilizar las fortalezas exclusivas de las empresas familiares para desarrollar una estrategia empresarial.
Aprobar definitivamente las decisiones estratégicas y de reinversión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar la matriz de reinversión de la empresa familiar para identificar superposiciones de planificación. ▪ Equilibrar las exigencias de la empresa y la familia al tomar decisiones de inversión. ▪ Apreciar el impacto del compromiso de la familia sobre las decisiones de inversión.

Fuente: Carlock y Ward (2003).

Cuadro No. 2
Estrategia Empresarial: Plan de Continuidad

Planes a Considerar	Elementos del Plan de Continuidad
Asegurar el Compromiso de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar a la familia a explorar su nivel de compromiso con la empresa. ▪ Identificar los valores fundamentales de la familia. ▪ Acordar una filosofía de empresa familiar. ▪ Desarrollar una visión familiar
Fomentar la Participación de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apreciar la naturaleza y las fuentes de conflicto y un modelo para mejorar la equidad en la familia. ▪ Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos de familia.
Preparar la próxima generación de directivos y líderes de la familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer cómo influye el ciclo vital en las carreras y las transiciones de la dirección. ▪ Apreciar los retos de preparar a la próxima generación de miembros de la familia para los papeles de liderazgo en la empresa y en la familia. ▪ Desarrollar sistemas para respaldar unas experiencias significativas de carrera profesional en la familia.
Desarrollar unos propietarios eficaces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer cómo influye el ciclo vital en las transiciones de la propiedad. ▪ Considerar la variedad de futuras estructuras de propiedad. ▪ Desarrollar sistemas para respaldar el desarrollo de propietarios capacitados. ▪ Preparar planes de herencia que tengan en cuenta las necesidades financieras, los impuestos de sucesiones y las diversas consideraciones de la futura propiedad. ▪ Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la familia y la empresa.

Fuente: Carlock y Ward (2003).

5 ASPECTOS RELEVANTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 CRÍTICAS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con [Mintzberg et al. \(1998\)](#) existen tres falacias de la PE que vale la pena considerar. La falacia de la predeterminación, que trata acerca de la imposibilidad de pronosticar el futuro y los ambientes estables; la falacia de la separación, que trata de suponer que la planificación es una herramienta y que los usuarios están separados de aquella, y la falacia de la formalización, que supone la creencia que se puede desarrollar planificación de forma automática. Este autor, uno de los críticos de la planeación estratégica más fecundos, afirma que muchas veces, el fracaso de ésta, es el fracaso de la formalización, de sistemas que deben cumplir mejor que seres humanos, ciertas tareas. El tema es que no necesariamente la PE es la panacea en las organizaciones, pues requiere el compromiso de los propietarios y administradores. Menos aún, en EF donde los sistemas se sobreponen generando riesgos importantes. [Wilson \(1994\)](#) mencionó que los problemas más comunes de la PE en las empresas en general ocurren porque:

- El personal operativo se hizo cargo del proceso.
- El proceso dominó al personal.
- Prácticamente los sistemas de planificación estaban diseñados para no producir ningún resultado
- La planificación se centró en otras actividades: fusiones, adquisiciones, desinversión, a expensas del desarrollo del negocio principal.
- Los procesos de planificación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas.
- La planificación descuidó los requisitos organizacionales y culturales de la estrategia.
- La previsión fue poco apropiada para planificar en una era de reestructuración e incertidumbre.

5.2 OBSTÁCULOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Otro aspecto que juega un rol importante en la selección de la estrategia son los obstáculos que se pueden encontrar en dicho proceso ([Carlock y Ward, 2003](#)). Generalmente, los líderes de las empresas que construyeron la empresa ven a la PE como una camisa de fuerza: la planificación ocupa a desconocidos y ellos no fueron parte del crecimiento de la empresa. Otros se oponen a la PE porque creen que el futuro es demasiado impredecible. También va en sentido vertical, es decir, algunos familiares futuros herederos no se ven dentro del plan de sucesión, las expectativas de las EF's los abruma. Compartir con primos, hermanos también es otro motivo; también el cónyuge puede generar conflictos y muchas veces hasta los empleados pueden ejercer presión manteniendo el statu quo. Estos obstáculos están presentes siempre, aunque quizás el mayor sea el que los principales no lideren un PPP o cualquier otro modelo de PE. En el siguiente cuadro se muestran algunas sugerencias para superar dichos obstáculos.

Cuadro No. 3
Obstáculos en la Planificación de Empresas Familiares

Actores	Obstáculos	Pasos de la Acción Sugerida
Generación Fundadora	Dudas relacionadas con las capacidades de la generación más joven.	Crear oportunidades de carrera significativas.
	Pérdida del placer que reportan las actividades diarias	Identificar un papel futuro provechoso para la empresa.
	Resistencia al cambio en la orientación o estrategia empresarial	Participación en la Planificación Estratégica
Sucesores	Preocupación acerca de las expectativas de la familia.	Respaldar las reuniones familiares para investigar el compromiso y la visión.
	Dudas sobre su propia capacidad.	Comprometerse en actividades de desarrollo de gestión.
	Compartir el poder múltiples accionistas.	Crear estructuras de dirección de la familia y la empresa.
Cónyuges	Impacto en las relaciones maritales	Desarrollar un plan del estilo de vida futuro.
	Preocupaciones relacionadas con la seguridad económica.	Crear planes personales de herencia y financieros.
Otros Grupos de Interés	Pérdida de relaciones personales.	Reducir la intervención con el paso del tiempo.
	Preocupaciones sobre la estabilidad financiera.	Mostrar confianza en el sucesor.

Fuente: Carlock y Ward (2003).

6 CONCLUSIONES

6.1 DISCUSIÓN FINAL

A partir de la realización de este trabajo, queda evidente el hecho de que la investigación en este campo de estudio se ha centrado en ampliar la comparación, desde diferentes perspectivas, entre las EF's y las ENF's. La PE en este caso concreto, no ha sido la excepción, quizás por eso es que a partir de los ochenta, un grupo de investigadores ha tratado de incorporar los efectos particulares del sistema familiar dentro del sistema representado por la empresa (tal como se observa en los modelos conceptuales presentados en este trabajo) a fin de encontrar diferencias de las implicaciones de los procesos de planificación estratégica, tanto de las EF's como de las ENF's.

Sin embargo, a pesar de la importancia que representa PE para la supervivencia de las EF, la escasa evidencia empírica podría sugerir que esta actividad (vista de manera formal) no es una práctica común en estas empresas. Esta afirmación a *priori* arriesgada, surge del poco interés del mundo científico por el tema. Los pocos trabajos encontrados han sido conceptuales y los empíricos, se han centrado en segmentar las EF's en términos de su tamaño, edad, la cantidad de empleados, el sector y sobre todo, de los planes de expansión y crecimiento.

El aporte más importante al tema de la PE lo hacen [Carlock y Ward \(2003\)](#), quienes señalan en su modelo de PPP que las empresas y las familias siguen ciclos vitales predecibles; que es posible aprender de las propias experiencias y de los otros; que realmente, los valores, cultura y metas de la familia, influyen más que otros logros; que las fuerzas externas influirán en la actuación futura y la viabilidad a largo plazo de la empresa y finalmente, que las capacidades de la empresa son una influencia crítica para la estrategia empresarial. Este modelo sigue los lineamientos generales descritos por [Mintzberg et al. \(1998\)](#) en cuanto a la estructura de los PE.

Así mismo, la mayoría de las EF's son pequeñas empresas y están ampliamente influidas por las estrategias de los fundadores. Sin embargo, estas tal vez no tengan un PE formalmente escrito y refinado, pero sí tendrán por lo menos el pensamiento estratégico de su fundador o familiares que buscan que esta empresa se conserve en sus manos de generación en generación para brindarle a la familia un respaldo patrimonial. Los obstáculos que internamente surgen en las EF a raíz de la implantación de la PE pueden ser originados desde la misma dirección y de otros actores de la familia y empresa.

Por lo anterior, es evidente que siempre existirán similitudes y diferencias entre una EF y una ENF. Lo importante es que éstas sean identificadas y por eso se piensa que este trabajo puede ser un aporte en este campo de la dirección estratégica. No obstante, de la revisión de literatura realizada se puede observar que la PE-EF, a pesar de sus beneficios, no ha sido plenamente estudiada. Curiosamente existen muchos modelos de PE, pero apenas existen unos pocos relacionados con las EF's, lo que significa una debilidad y al mismo tiempo una oportunidad futura de investigación y trabajo.

6.2 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Se recomienda realizar más estudios de casos de éxito y fracaso en la implantación de PE en las EF's. Luego, realizar más estudios cuantitativos para desarrollar modelos conceptuales más robustos. La idea es estudiar también los tipos de estrategia que tienen más éxito en las EF's y además, cómo se desarrolla al interior de la organización. Otra línea de investigación podría ser el identificar el grado de compromiso de los directivos y propietarios de las EF's cuando trabajan con esta herramienta. Así como buscar más modelos de PE-EF's.

Al igual de lo que mencionaba [Mintzberg et al. \(1998\)](#), una línea futura de planificación sería combinar el análisis de escenarios con la planificación familiar. Esta herramienta permite simular situaciones extremas y busca observar las diferentes alternativas estratégicas. Igualmente, este autor propone dar más énfasis al control estratégico de las empresas, pues considera que es allí donde más se tiene que prestar atención. Lo mismo se podría estudiar en el caso de las EF's.

7 BIBLIOGRAFÍA

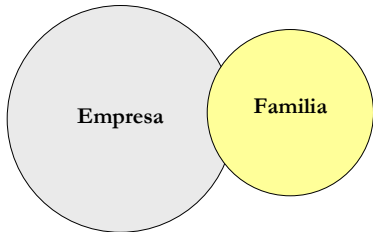
- Ansoff, H. (1965), *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, 12: 449-461.
- Aronoff, C. (1998), "Megatrends in Family Business", *Family Business Review*, 11(3): 181-185.
- Astrachan y Shanker (2003), "Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, 16(3): 211-219.
- Cabrera, M. y García, J. (1999), "La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectivas Teóricas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1): 7-30.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003), *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Chrisman, J.; Chua, J. y Sharma, P. (1998), "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, 11(1): 19-33.
- Churchill, N. y Hatter, K. (1997) "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family business", *Family Business Review*, 10(1): 53-67.
- Gallo, M.; Ariño, A; Mániz, I. y Cappuyns, K. (2004), "Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses", *IESE, Universidad de Navarra*, Working Paper No. 540, Enero.
- Goffee, R. (1996), "Understanding family businesses: issues for further research", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1): 36-48.
- Grant, R. (2002), *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid.
- Gudmundson, D.; Hartman, A. y Tower, C. (1999), "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms", *Family Business Review*, 12(1): 73-86.
- Guerras, L. (2004). "Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica", *Universia Business Review*, Primer Trimestre: 117-128.
- Handler, W. (1992) "Sucesión experiences of the next generation" *Family Business Review*, 3(1): 283-307.
- Harris, D.; Martínez, J. y Ward, J. (1994), "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?", *Family Business Review*, 7(2), pp. 159-173.
- Harris, L. y Ogbonna, E. (1999), "The Strategic Legacy of Company Founders", *Long Range Planning*, 32(3): 333-343.
- Harris, L. y Ogbonna, E. (2006), "Initiating Strategic Planning", *Journal of Business Research*, 59(1): 100-111
- Harveston, P.; Davis, P. y Lyden, J. (1997), "Sucesión Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender", *Family Business Review*, 10(4): 373-392.
- Harvey, M. y Evans, R. (1994), "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, 7(4): 331-346.
- IESE (2006), "Planificación Estratégica en la Empresa Familiar", *Newsletter de Empresa Familiar*. 9, Disponible: 9 de enero [URL: http://www.iese.edu/es/ad/Catedras/Empresa_Familiar/Enero2006.asp#19443].
- Kaye, K. (1996), "When family business is a sickness", *Family Business Review*, 9(4): 347-368.
- Lambrecht, J. (2005), "Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, 18(4): 267-282.
- Lansberg, I. (1988), "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, 1(2): 119-144.
- Le Breton-Miller, J.; Miller, D. y Steve, L. (2004), "Toward and Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4): 305-328.

- Li, L.; Li, D. y Dalgic, T. (2004), "Internationalization Process of Small and Medium-sized Entreprises: Toward a Hybrid Model of Experimental Learning and Planning", *Management International Review*, 44(1): 93-116.
- Lorange, P. y Vancil, R. (1977), *Strategic Planning Systems*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Lorange, P. (1982), *Implementation of strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Malone, S. (1989), "Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business", *Family Business Review*, 2(4): 341-353.
- McCann, J.; León-Guerrero, A. y Haley, J. (2001), "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, 39(1): 50-59.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Financial Times, Prentice Hall, Londres.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998), *Safari a la Estrategia*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Morris, M.; Williams, R. y Nel, D. (1996), "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3): 68-81.
- Porter, M. (1979), "How competitive forces shape strategic", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 57(2): 137-145.
- Porter, M. (1985), "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, 5(3): 60-78.
- Rue, L. y Ibrahim, N. (1996), "The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business", *Family Business Review*, 9(1): 29-43.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1996), "An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective", *Proceedings of United States Association for Small Business and Entrepreneurship*: 33-42. Disponible: 15 de enero, [URL: <http://www.sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/04.pdf>].
- 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.
- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (2003), "Sucession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, 15(1): 1-16.
- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17(1): 1-36.
- Sorenson, R. (1999), "Conflict Management Strategies used by Successful Family Business", *Family Business Review*, 12(4): 325-339.
- Stafford, K.; Duncan, K.; Dane, S. y Winter, M. (1999), "A Research Model of Sustainable Family Business", *Family Business Review*, 12(3): 197-208.
- Steiner, G. (1969), *Top management Planning*, The Macmillan Company, Londres.
- Upton, N.; Teal, E. y Felan, J. (2001), "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, 39(1): 60-72.
- Ussman, A. (1997), "A Sucessao nas Empresas Familiares", *Revista Portuguesa de Gestão*, I: 45-54
- Ussman, A. (2004), *Empresas Familiares*, Editorial Silabo, Lisboa.
- Ward, J. (1988), "The Special Role of Strategic of Planning for Family Business", *Family Business Review*, 1(2): 105-117.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead-it changed", *Long Range Planning*, 27(4): 12-24.

8 ANEXOS

Equilibrios de Sistemas Empresariales y Familiares

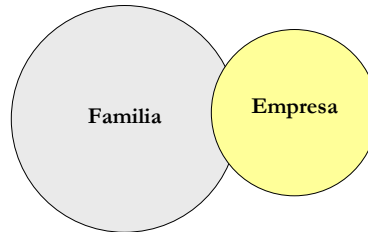
Desequilibrio: La Empresa es Primero



Un énfasis excesivo en la empresa erosiona:

- Comunicaciones Familiares
- Identificación con la Familia
- Lealtad Familiar
- Tiempo para la Familia
- Emociones de la Familia

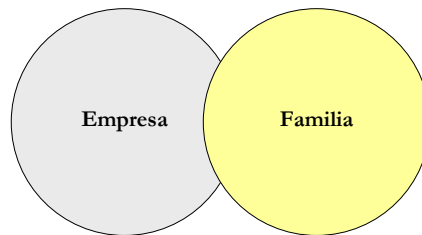
Desequilibrio: La Familia es Primero



Un énfasis excesivo en la familia erosiona:

- Comunicaciones Empresariales
- Relaciones Empresariales
- Valoraciones de Actuación
- Toma de Decisiones
- Opciones Estratégicas

Equilibrio con Éxito de los Sistemas Empresa y Familia



Un sistema familiar y empresarial equilibrado crea:

- Confianza
- Compromiso
- Eficiencia Empresarial
- Armonía Familiar

Fuente: Carlock y Ward (2003).