



# MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

*Models of strategic planning in the family business*

**Tec Empresarial Abril-Julio, 2017**  
**Vol 11 Núm 1 / p. 23-34.**

**Arnoldo Araya Leandro**

**ararle@yahoo.com; aaraya@itcr.ac.cr**

*Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Consultor y auditor externo de diversas empresas y gerente general de Consultorio Empresarial Araya & Asociados, Costa Rica.*

- *Recepción del artículo: 3 agosto, 2016*
- *Aprobación del artículo: 11 noviembre, 2016*

## ABSTRACT

This research presents a literature review on models of strategic planning in family businesses. Strategic planning in family business is a decision-making diagnostic process, methodical, introspective and collective, about the current activities of the family business, and the path it should take in the future to adjust to the changes and demands of the environment and the family structure, in order to keep the continuity over

time with successful business results.

Every family company that wants the family to remain as owner of the company from generation to generation, should plan what they will do to make it possible. This plan cannot ignore the strategic business plan and the strategic family plan, so that both jointly achieve the goals proposed.

**Keywords:** family business, strategic planning, planning, strategy

## RESUMEN

Esta investigación presenta una revisión de la literatura sobre los modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. La planeación estratégica en la empresa familiar es un proceso de diagnóstico, metódico, introspectivo y colectivo, de toma de decisiones, con relación a las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo cual ayudará a su continuidad con el paso del tiempo, con resultados empresariales exitosos.

Toda empresa familiar desea que la familia permanezca como dueña del negocio de generación en generación, para ello se debe planear qué van a hacer para que este deseo se convierta en realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen. Existen varios modelos de planeación estratégica en las empresas familiares que ayudan a la continuidad del negocio familiar.

**Palabras clave:** empresa familiar, planeación estratégica, planificación, estrategia.



## » INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito de una empresa familiar, la familia es un factor clave; si bien, la empresa familiar basa sus fortalezas en la familia misma, estas fortalezas pueden desgastarse fácilmente por conflictos entre sus integrantes.

La unión y el compromiso de cada uno de los miembros de la familia hacia el éxito de la empresa son indispensables para que la empresa crezca sana y fuertemente, y trascienda a las siguientes generaciones; un modelo adecuado de planeación estratégica de la empresa familiar podría garantizar dicho éxito.

Elegir una estrategia definitiva en la empresa familiar es un arte, porque debe ser creativa, innovadora, que se adapte al tiempo presente, e incorpore los requerimientos del sistema familiar y empresarial. El tema de la planeación estratégica en las empresas familiares no se ha investigado en toda su dimensión, y son pocos los autores que lo han realizado (Ward, 1988), lo cual se evidencia en la escasa literatura sobre el tema desde el punto de vista conceptual y empírico. Carlock y Ward (2003) han sido los más citados, pues ellos proponen el modelo para el Proceso de Planificación Paralela (PPP) en las empresas familiares.

La estrategia es elegir el futuro de la empresa y cómo alcanzarlo, con un esquema que brinde coherencia, que integre y unifique las decisiones de la empresa. En los años sesenta ya se hablaba de planificación corporativa, con un énfasis en las estrategias de crecimiento, previsiones, modelos de planificación de inversiones, entre otros. A partir de los setenta, se investigó las estrategias corporativas, el análisis sectorial y la ventaja competitiva. En estos años se publicaron muchos artículos sobre el tema, y se conformó lo que se llamó luego la Escuela de Planificación Estratégica (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

En este artículo se presenta una revisión bibliográfica de algunas investigaciones realizadas sobre la planeación estratégica en las empresas familiares con el fin de conocer los diferentes criterios al respecto y analizar su particularidad e importancia, así como los modelos de planes estratégicos en las empresas familiares; además de los obstáculos que enfrenta la planeación estratégica en las empresas familiares y los órganos de gobierno de estas.

Se ha seleccionado varios modelos de planeación estratégica para empresas familiares con el afán de conocer los aportes realizados por diversos autores y determinar los elementos que integran estos modelos y los beneficios que aportan a estas empresas.

## DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DESDE UN CONTEXTO DE EMPRESA FAMILIAR

Ward (2006) indica que la planeación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia, como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. En esta estrategia se incorpora la misión de la empresa, la visión empresarial y los planes de acción que permitan alcanzar objetivos estratégicos.

En las empresas familiares (EF), al definir la estrategia, se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, 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.

Las empresas familiares desarrollan procesos de planeación estratégica similares a otro tipo de empresas, sin embargo, la mayoría de empresas familiares cuenta con el fundamento estratégico basado en una visión compartida de propiedad y empresa (Ward, 2006). 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.

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES

Carlock y Ward (2003) mencionan que todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas necesitan 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 empresa familiar 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 mencionan las variables siguientes 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 empresas familiares, el cumplimiento de las metas por esos aspectos de sistemas es diferente, pues tienen mayor relevancia las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; a nivel empresarial imperan la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto ocasiona una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

Para cumplir esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permita sobrevivir y sacar provecho a los factores clave en cada uno.

Estos enfoques tienden a ejercer un desequilibrio en el caso de la

## La planeación estratégica en la empresa familiar es un proceso de diagnóstico, metódico, introspectivo y colectivo, de toma de decisiones

empresa familiar, porque que en algunos casos 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 las EF mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa (Araya, 2011).

De esto se deduce la necesidad de elaborar una planeación empresarial que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la familia, lo cual proporcionará algunas 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). El éxito en este caso no solo se mide por los resultados cuantitativos; el éxito de una empresa familiar, según Kaye (1996), está en función de si ambas generaciones creen que los sucesos 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 satisfactoria para determinadas personas y para la familia en su conjunto, o no hay bajas familiares a lo largo del camino.

Las empresas familiares durante años han estado involucradas en procesos de planeación estratégica, dependiendo del tamaño de la firma y de las características del sector donde compita. A la familia empresaria le corresponde definir el rumbo del negocio, su visión estratégica, en qué sectores y negocios quieren estar, establecer su ámbito de actuación, definir su producto o servicio, sus clientes y su área geográfica. Es conocido que estas empresas en algunos países representan cerca del 70% del producto nacional bruto (Astrachan y Shanker, 2003).

Esto indica que un alto número de empresas familiares utilizan o conocen esta herramienta, pero pocas empresas lo hacen de forma amplia, incorporando aspectos 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 planeación estratégica es que la empresa familiar sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar (Ward, 1988).

La estrategia general en las EF se ve afectada por la visión patrimonial y la visión familiar, esperando, además de rentabilidad, que exista una unidad y armonía familiar y, por ende, un buen desempeño de la familia. En la empresa familiar, la planeación estratégica se resume en tres ámbitos: 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 sobresalientes son: Ward (2006), quien hace el análisis entre la planeación estratégica en las organizaciones y los planes de la familia, y concluye que la planeación ayuda a la supervivencia de la empresa familiar; Sharma, Chrisman y Chua (1996, 1997), quienes indican la importancia del proceso de formulación estratégica en las empresas, mediante el estudio de 78 papers que detallan aspectos como: los objetivos [1], la formulación [22], la implementación [50] y la evaluación [5]; Sharma (2004), quien analiza las tendencias de investigación en la EF; Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999), que mencionan los aspectos de la empresa y de la familia, diseñando un modelo conceptual de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico y de largo plazo; y, Carlock y Ward (2003) hacen uno de los mayores aportes al estudio del proceso de planeación estratégica de las empresas familiares.

Por su parte, Harris, Martínez y Ward (1994) estudiaron y analizaron la literatura sobre la estrategia en la empresa familiar 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 megatendencias del estudio de las empresas familiares, indica que dos de las diez líneas de investigación propuestas 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, el incremento de la importancia de la planeación estratégica, el incremento de sofisticación de medios de financiamiento, el incremento del profesionalismo, el refinamiento de planes de retiro, la expansión de roles para las mujeres y el incremento del servicio de calidad y educación familiar.

La planeación estratégica se ha convertido en una de las preocupaciones más relevantes en los últimos años para este tipo de empresas porque existe la necesidad de desarrollar un proceso eficiente que permita la transferencia de conocimiento intergeneracional y que pueda hacer frente a los cambios socioeconómicos que les permita sobrevivir con rentabilidad, liquidez y armonía familiar.

En lo referente a investigaciones empíricas, existe el estudio de »

» Malone (1989), que hace un análisis de 58 directivos de empresas familiares y muestra cómo los niveles de planeación 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, identificaron niveles de planeación 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, entre otros), de la orientación de la planeación hacia el crecimiento (maquinaria, publicidad, personal, investigación y desarrollo, sucesión, entre otros), de los recursos utilizados en la planeación 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 promedio de empleados 16 y alrededor del 50% de ellas estaban dedicadas a ofrecer servicios. Gudmundson, Hartman y Tower (1999), en una investigación realizada a 86 pequeñas empresas familiares 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.

Sorenson (1999) indica que uno de los objetivos de la administración estratégica es el control de los conflictos; mediante un estudio de 59 empresas familiares (10 empleados en promedio, industriales, segunda generación) encuentra que, en comparación con una empresa no familiar, las EF presentan escenarios más complejos para la administración de los conflictos, y necesita la implementación de estrategias (orientadas en altos niveles de colaboración, identificación y compromiso) que permitan un equilibrio entre la empresa y la familia.

Upton, Teal y Felan (2001) investigaron el crecimiento de 65 EF estadounidenses (edad promedio de 18 años y número de empleados promedio de 100) y encontraron que la mayoría de ellas desarrolla un plan formal en el que se detallan el desempeño actual y los ajustes administrativos que se requieren para adecuarlo.

Asimismo, 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, León y Haley (2001) estudiaron la relación entre la estrategia, desempeño y prácticas de negocios desarrolladas en 231 EF 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. Los planes de sucesión son parte integrante de los planes estratégicos, a criterio de Ward (2006).

## MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS FAMILIARES

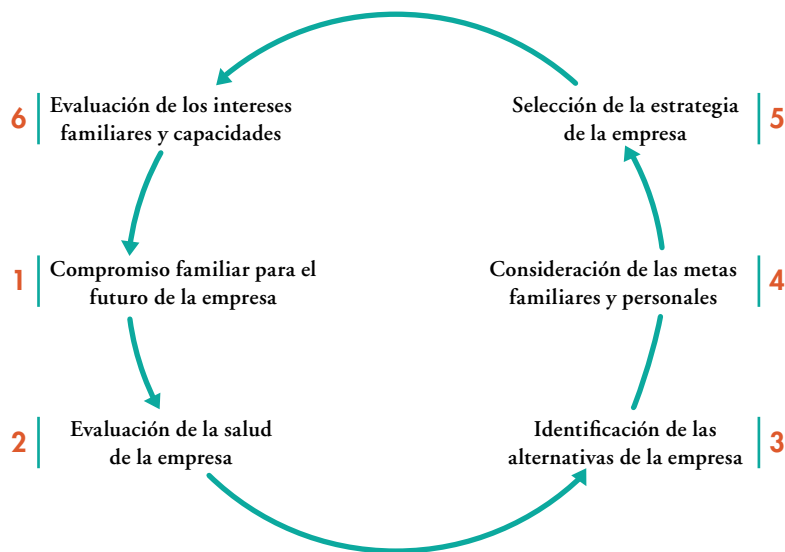
### • Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

Ward (2006) propone este modelo, producto de una de las primeras investigaciones sobre las razones críticas y beneficios de la planeación estratégica en empresas familiares (Figura 1). En su análisis proponía que no era necesaria una planeación formal siempre y cuando existiera un pensamiento estratégico y la empresa familiar fuera pequeña. Además, indicaba que las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de carácter patrimonial.

A partir de este esquema, Ward (2006) identificó los siguientes pasos para el desarrollo de un planeamiento estratégico:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Elaborar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar un análisis del mercado para identificar diversas alter-

Figura 1: Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia



Fuente: Ward, 2006.



**Figura 2: Proceso de administración estratégica**

nativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.

5. Conocer 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.

• **Modelo del proceso de administración estratégica**

Sharma et al. (1997) formularon este marco conceptual de administración estratégica (figura 2), que fue desarrollado a partir de una revisión profunda de literatura. Mencionan que el proceso de administración estratégica, tanto para las empresas familiares como empresas no familiares, se presenta en el mismo sentido: formulación, implementación y control, enfocado hacia el cumplimiento de objetivos.

Se presenta este modelo por medio de un diagrama que visualiza el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que permitirán el alcance de estos y la generación del desempeño organizacional. Al identificar las diferencias relevantes entre la planeación de una ENF y una EF, se localizaron las influencias, los intereses y los valores que incorpora la familia en la empresa familiar.

• **Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares**

Este modelo se muestra en la figura 3, propuesto por Stafford et al. (1999), y formula que la sostenibilidad de la EF depende del cumplimiento de los objetivos, tanto de la familia como de la empresa, además de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. De esta forma, 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 la sostenibilidad de las EF. Este modelo difiere de los existentes porque incluye la familia en un nivel similar con la empresa, con la intención de obtener un resultado de permanencia o de éxito y conocimiento de una reacción frente a posibles conflictos que se pueden generar o presentar (Araya, 2011).

• **Modelo del proceso de planificación paralela**

Carlock y Ward (2003) proponen este modelo, llamado Proceso de Planificación Paralela (PPP), que involucra dos aspectos: familia y empresa. En la familia, el PPP involucra los valores esenciales, compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad. En la empresa, el PPP está constituido por la filosofía de gestión, compromiso estratégico,



NOTA: La influencia familiar aparece en negrita cursiva

Fuente: Sharma et al., 1997.

visión empresarial y plan de estrategia empresarial.

La familia y la empresa, en conjunto, definirán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura, la formulación de planes, el plan de continuidad y el plan empresarial. Este modelo se muestra en la figura 4.

• **Modelo del proceso de gestión estratégica de la EF**

En la figura 5 se presenta el modelo de gestión estratégica de empresa familiar propuesto por Ussman (2004), el cual tiene dos elementos: análisis situacional y la gestión estratégica. Es un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares como empresariales.

**CICLO DE VIDA FAMILIAR Y EMPRESARIAL**


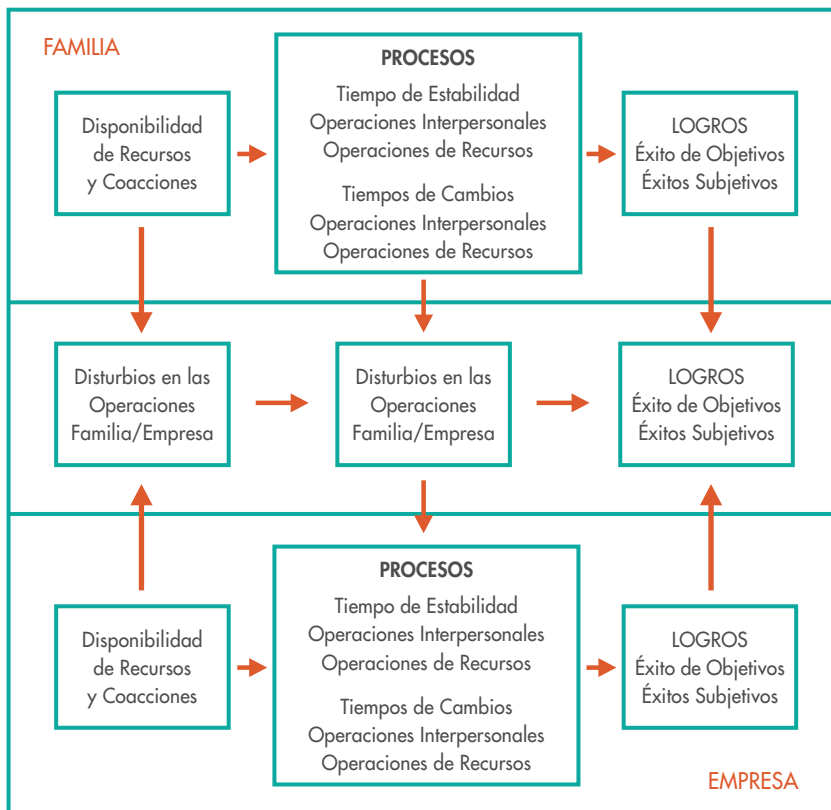
El proceso de planeación de una empresa familiar puede ser afectado por cambios originados por un conjunto de fuerzas relativas al ciclo vital, tanto de la empresa como de los individuos (Carlock y Ward, 2003). Estos cambios se deben al ciclo que establece el nacimiento, crecimiento, desarrollo y declive que se presenta en las empresas y en las personas (Churchill y Hatter, 1997). La dirección y propiedad dentro de la EF está condicionada por la combinación de los hechos presentados en la organización, producto del sector en el que se desenvuelve y de los eventos ocurridos en los individuos que integran la familia. Desde este punto de vista, lo relevante es que las situaciones y combinaciones 

Figura 3: Modelo de sostenibilidad de las Empresas Familiares



Fuente: Stafford et al., 1999.

» que se presenten a lo largo de los ciclos vitales requerirán de una planificación y estrategia específica, determinando el punto de partida del Proceso de Planificación Paralela.

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EMPRESA FAMILIAR

Carlock y Ward (2003) mencionan que la planeación estratégica es un instrumento que favorece el desarrollo de las capacidades que se presentan dentro de la empresa, pues los modelos existentes se enfocan en el desarrollo de variables relativas a un nivel empresarial. En las empresas familiares el marco de análisis es distinto ya que existen necesidades, expectativas y relaciones, producto de la presencia de la familia. El diseño de la planeación estratégica en la empresa familiar necesita la atención y análisis de lo que se quiere planificar, la forma de trabajo para lograrlo, así como un análisis de la zona donde se implementa la planeación y de la estructura familiar (Araya, 2011).

Para definir una planeación estratégica que dirija la actuación de una empresa familiar a largo plazo, se requiere nuevamente el análisis de dos procesos de gestión estratégica: el de la empresa y el de la familia. Estos procesos nacen del reconocimiento de necesidades existentes que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones, que permitirán definir el campo de acción sobre el cual se gestionará la actuación empresarial en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento de las ne-

cesidades. 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; esta integración de los sistemas familiar y empresarial se logra mediante la propuesta del PPP. En la figura 6 se muestra el enfoque de gestión estratégico.

### PLANIFICACIÓN PARALELA: EMPRESA Y FAMILIA

El reto principal en el proceso de planeación estratégica en la empresa familiar es el desarrollo de una planeación del sistema empresarial y del sistema familiar (Carlock y Ward, 2003), (Figura 7). Esta fase se logra por medio de la determinación de valores, implicaciones, visión familiar, visión patrimonial y los recursos que se tienen en estos sistemas. El proceso de planificación paralela (PPP) no es un proceso sencillo, tampoco existe un camino único para lograrlo e incluso su implantación puede necesitar años; las siguientes fases son las que se deben considerar para la formulación de PPP:

a. Desarrollo del pensamiento estratégico. Ayuda a definir los aspectos de planificación más adecuados para la empresa familiar por medio de la anuencia de compromisos de la familia y de la empresa.

Es necesario llevar a cabo mucha investigación del sistema familiar, con el fin de analizar los principios y creencias que determinan las decisiones y relaciones, los convenios existentes entre la empresa y la familia, y la visión empresarial y familiar.

Además del estudio de la dirección de la empresa por medio de valores y creencias en relación con su actividad, los objetivos y planes se tienen en la empresa en función de tamaño, mercados, productos, valores y clientes, y su visión empresarial futura; esto permitirá el conocimiento del grado del compromiso de la familia de mantener la propiedad de la empresa al asumir los deberes y responsabilidades de dicha propiedad y a definir el compromiso de la dirección de la empresa. Todo ello permitirá unir y disponer del pensamiento estratégico hacia una visión compartida que fortalezca los esfuerzos hacia la formulación de una estrategia que faculte la continuidad generacional.

b. Formulación de la estrategia. Se establece la estrategia que permitirá dar continuidad a la empresa familiar, para lo cual se necesita de la participación activa de la familia con su liderazgo y propiedad, y de la dirección de la empresa. Se obtiene un resultado que facilite estructurar programas amplios, definiendo las actividades y tácticas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos, las metas y lograr proteger la visión futura, tanto empresarial como familiar.

**Figura 4: Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)**



Fuente: Carlock y Ward, 2003.

**c.** Puesta en práctica y reformulación. En esta fase los planes elaborados en el paso anterior se ejecutan, y se revisan continuamente con el propósito de comparar los resultados con las metas planteadas; esto permitirá identificar aspectos de atención e incorporar ajustes a las estrategias determinadas.

La empresa familiar de esta manera logra un aprendizaje organizacional que permite que se puedan determinar las habilidades nece-

sarias para tener un funcionamiento eficiente que colabore con la continuidad del negocio de generación en generación.

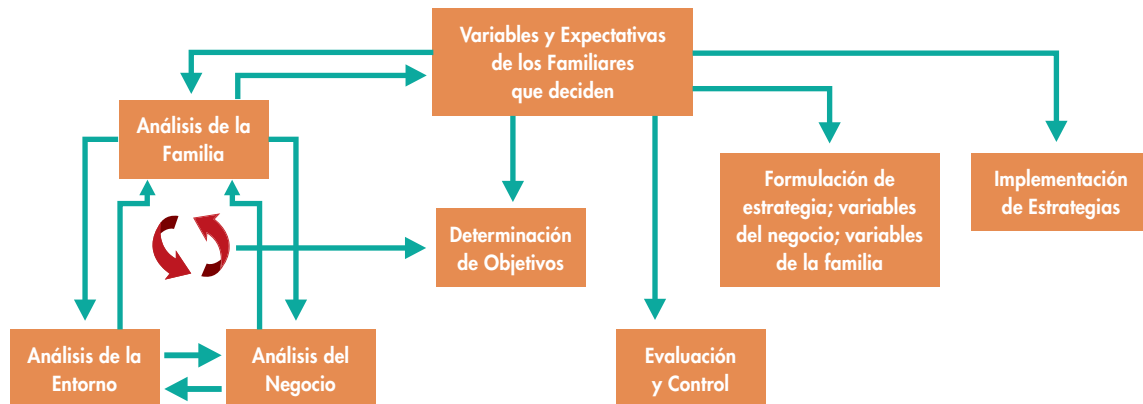
### SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

La motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia, influirán en la estrategia de la empresa e irán cambiando en las distintas etapas; cada estrategia necesita sus propios recursos y capacidades, y al llegar una nueva generación familiar puede ayudar a lograrlos, favoreciendo la expansión de la empresa. Conforme aumenta el tamaño de la empresa y transcurre el paso de las diferentes generaciones, la empresa familiar no sólo debe preocuparse por sobrevivir o crecer, debe revitalizarse, reinventarse, innovar, facilitar emprendimientos, mejorar sus sistemas y reestructurar la propiedad.

El proceso de planeación se muestra en la figura 8, es un proceso escalonado y muy complejo que necesita de una secuencia lógica de actividades que consta de tres filtros que permitirán el alineamiento de la estrategia con las metas generales de la familia y la empresa. Los filtros son: (i) el ajuste de visión compartida, que evita desequilibrios de intereses y metas, (ii) el ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias y (iii) el ajuste familiar, el cual garantiza que la estrategia final sea adecuada a la familia.

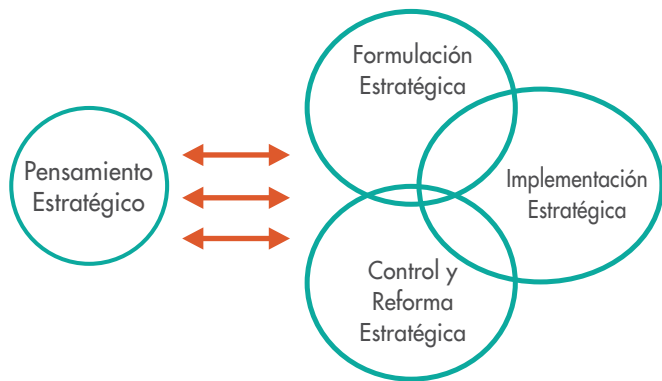
Los componentes a considerar en el planeamiento estratégico (PE) de una empresa familiar al menos incluyen la evaluación del potencial estratégico de la empresa, considera las posibles estrategias empresariales y la aprobación de las decisiones estratégicas de reinversión. Asimismo, el plan de estrategia empresarial (Tabla 1) 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, y (vi) ¿cuáles son las estrategias de inversión? (Carlock y Ward, 2003). >>

**Figura 5: Proceso de Gestión Estratégica de la EF**



Fuente: Ussman, 2004.

Figura 6: Enfoque de Gestión Estratégico



Fuente: Carlock y Ward, 2003.

Figura 7: Fases de la planificación familiar y empresarial compartida



Fuente: Carlock y Ward, 2003.

» En la tabla 2 se presentan los componentes que se deben tomar en cuenta en el plan de continuidad, como lo 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. De acuerdo con Carlock y Ward (2003), el plan de continuidad de la empresa familiar debe consi-

derar, por lo menos, los siguientes elementos: (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 y (vii) propietarios de la empresa.

### OBSTÁCULOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Un aspecto que tiene un papel relevante al seleccionar la estrategia son los obstáculos que se pueden encontrar en dicho proceso (Carlock y Ward, 2003); normalmente, los líderes de las empresas que la fundaron conciben a la planeación estratégica como una camisa de fuerza, creen que la planeación ocupa a desconocidos y ellos no fueron parte del crecimiento de la empresa. Otros se oponen a la planeación estratégica porque consideran que el futuro es demasiado impredecible.

También va en sentido vertical, algunos familiares futuros herederos no se ven dentro del plan de sucesión, las expectativas de las empresas familiares los agobian. Compartir con primos, hermanos también es otro motivo; además, el cónyuge puede generar conflictos y muchas veces hasta los empleados pueden ejercer presión manteniendo el status quo. Estos obstáculos están presentes siempre, aunque quizás el mayor sea el que los principales no lideren un proceso de planeación paralelo o cualquier otro modelo de planeación estratégica. En la tabla 3 se muestran algunas sugerencias para superar dichos obstáculos.

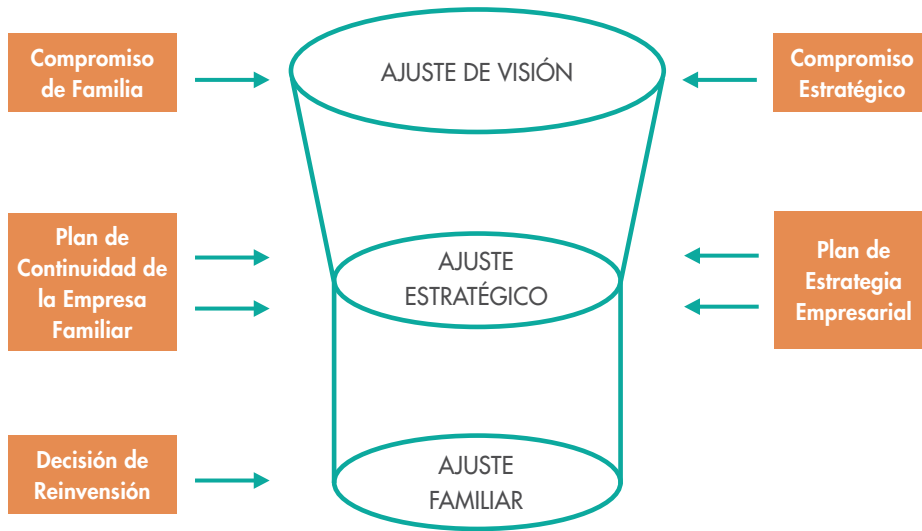
### ÓRGANOS DE GOBIERNO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS FAMILIARES

Dada la situación actual de los mercados, aquellos directivos que estén al frente de la empresa familiar deben tener muy en cuenta que son muchos los retos a los que tienen que enfrentarse, siendo el principal conocer en todo momento la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar interactuando y condicionando a estas compañías, la propiedad, la empresa y la familia, y que deben ser tomadas en cuenta en la planeación estratégica.

De esta manera, la interacción de estos tres sistemas nos conduce a dos problemas: el primero es la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar; y el segundo de los problemas está asociado a la cesión del



**Figura 8: Selección de una estrategia empresarial**



Fuente: Carlock y Ward, 2003.

poder a los descendientes, es decir, a la sucesión. Otro tema que afecta es el tema de la globalización.

Donnelley (1964) menciona que las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Habría que señalar la existencia de varios subsistemas que engloban a un sistema común que es la empresa. Aquí incluiríamos el subsistema empresa, el subsistema familia y el subsistema propiedad, y la forma en

que estos, en la medida en que estén presentes en la compañía, van a influir en la firma de una u otra manera.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre la propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia (Oltra, 1999).

Cuando una familia funda una empresa generalmente se cometen dos errores (Oltra, 1999). En primer lugar, estos familiares creen que el afecto mutuo basta para afrontar los posibles problemas empresariales que puedan surgir; en segundo lugar, piensan que una empresa familiar se puede equiparar a cualquier otra empresa sin recibir ningún trato especial.

Uno de los principales problemas que se asocia a estos casos es que se considere la empresa como la bolsa de dinero de la familia. Con respecto a esta confusión de patrimonios, podemos destacar las aportaciones del autor Peter Leach (1993), el cual sugiere dos posibles soluciones: la primera es separar completamente la vida familiar de los temas laborales, para lo cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial; la segunda consistiría en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas.

Conjuntamente, también podemos destacar como posibles soluciones a la confusión patrimonial, entre otras, la educación y formación de los miembros familiares no sólo con el fin de mejorar aptitudes, sino cambiar actitudes; o evitar que el patrimonio familiar esté excesivamente concentrado en la Empresa Familiar y, por último, la elaboración y el uso del protocolo familiar.

Todas las anteriores soluciones se pueden ver reforzadas si disponemos de órganos de gobierno (figura 9) que contribuyan con la mejora de la relación familiar y empresarial, y para ello es importante que estas empresas acuerden y definan el papel que deben representar el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el Consejo de Familia. >>

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

Fuente: Carlock y Ward, 2003.

**Tabla 2: Estrategia empresarial: plan de continuidad**

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

Fuente: Carlock y Ward, 2003.

» Al Consejo de Familia le corresponden los valores y la misión, mientras que al Consejo de Administración y al Comité de Dirección les corresponden la introducción de las políticas y el establecimiento e implantación de la estrategia, así como los temas referentes a la sucesión y metas de la empresa (Oltra, 1999).

Las competencias de este Consejo Familiar son: la formulación de los valores familiares, las políticas de incorporación, las normas de comportamiento, la resolución de conflictos familia-empresa, entre

otros. Sobre todo, deberá existir un compromiso de aquellas personas que no formen parte de la dirección de la empresa, con el fin de asegurar el futuro de esta. En cuanto al otro órgano de gobierno, el Consejo de Administración, se le imputan las competencias atribuidas por ley y aquellas cuestiones que afectan a la propiedad de la empresa. Las funciones fundamentales que realiza este Consejo son: el establecimiento de la estrategia a seguir, así como su implantación en la empresa, la designación de los miembros que formarán parte de la dirección, la remuneración de los accionistas, aprobar y revisar los planes financieros y presupuestos, asegurar el cumplimiento de la ley y de los estatutos, entre otros (Oltra, 1999). Además, dicho consejo puede constituir un auténtico apoyo en el proceso de sucesión,

ya que puede ayudar en la formación de los futuros sucesores.

El Consejo de Administración debe velar porque exista una comunicación fluida y veraz en toda la organización que ayude en la toma de decisiones, así como establecer las estrategias a seguir, como lo será el proceso de sucesión generacional en la empresa y la propiedad de la empresa para subsistir con sostenibilidad y rentabilidad. En lo referente a la Dirección General, esta debe establecer metas, objetivos y tácticas que

**Tabla 3: Obstáculos en la planificación de empresas familiares**

Actores	Obstáculos	Pasos de la Acción Sugerida
Generación Fundadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dudas relacionadas con las capacidades de la generación más joven</li> <li>• Pérdida del placer que reportan las actividades diarias</li> <li>• Resistencia al cambio en la orientación o estrategia empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear oportunidades de carrera significativa</li> <li>• Identificar un papel futuro provechoso para la empresa</li> <li>• Participación en la planeación estratégica</li> </ul>
Sucesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación acerca de las expectativas de las familias</li> <li>• Dudas sobre su propia capacidad</li> <li>• Compartir el poder múltiples accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldar las reuniones familiares para investigar el compromiso y la visión</li> <li>• Comprometerse en actividades de desarrollo de gestión</li> <li>• Crear estructuras de dirección de la familia y la empresa</li> </ul>
Cónyuges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en las relaciones maritales</li> <li>• Preocupaciones relacionadas con la seguridad económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de estilo de vida futuro</li> <li>• Crear planes personales de herencia y financieros</li> </ul>
Otros Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de relaciones personales</li> <li>• Preocupación sobre la estabilidad financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la intervención con el paso del tiempo</li> <li>• Mostrar confianza con el sucesor</li> </ul>

Fuente: Carlock y Ward, 2003.

**Figura 9: Órganos de gobierno en las empresas familiares**



Fuente: *Elaboración Propia*

le permitan desarrollar la estrategia empresarial, con el mejor uso de los recursos para subsistir en el tiempo, con la liquidez, eficiencia y eficacia necesarias para satisfacer a los accionistas de la empresa.

A la familia le corresponde determinar los valores, el protocolo familiar y crear cultura familiar y empresarial, mientras que al Consejo de Familia le corresponde nombrar la Junta de Accionistas para que dicten lineamientos para la empresa, como lo son: la misión, visión, políticas, código de ética y solucionar los conflictos empresa-familia (Araya, 2011).

Por último, otra cuestión que se debe tener muy en cuenta por su importancia, no solo en este tipo de negocios sino en todos, es la que hace referencia a la “comunicación”. Esta debe ser fluida y constructiva (Oltra, 1999).

## CONCLUSIONES

Cada miembro familiar que participa en la empresa debe tener un compromiso con la empresa familiar, pasión por lo que hace, voluntad de trabajar, una gran motivación para desarrollar emprendimientos,

lealtad hacia la familia, una visión a largo plazo, respeto por los demás y trabajo en equipo para conseguir las metas establecidas y la continuidad de la propiedad de la empresa.

La planeación estratégica se basa en la actitud voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio, y centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia.

El aporte más importante al tema de la planeación estratégica de empresas familiares lo hacen Carlock y Ward (2003), quienes señalan en su modelo que las empresas y las familias siguen ciclos vitales predecibles, así como 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 que las capacidades de la empresa son una influencia crítica para la estrategia empresarial.

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y están ampliamente influidas por las estrategias de los fundadores, quizás no tengan un planeamiento estratégico por 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.

Existen varios modelos de planeamiento estratégico para empresas familiares, estas deben elegir un modelo de planeación estratégica que les permita sobrevivir, permanecer unidas y mantener un patrimonio común que perdure y crezca de generación en generación en armonía familiar y con la rentabilidad deseada.

Desarrollar un modelo de planeación estratégica que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la familia, ayudará a lograr las expectativas familiares y la confianza entre los miembros.

La estrategia en la empresa familiar se ve influida por la motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia.

Cada estrategia necesita sus propios recursos y capacidades y al llegar una nueva generación familiar puede ayudar a lograrlos, favoreciendo la expansión de la empresa.

**Para elaborar la estrategia en empresas familiares, se debe conocer la existencia de tres tipos de relaciones: la propiedad, la empresa y la familia**

» Para elaborar la estrategia en empresas familiares, se debe conocer la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar interactuando y condicionando a estas empresas, la propiedad, la empresa y la familia, y que deben ser tomadas en cuenta en la planeación estratégica para evitar la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar, y el proceso de la sucesión.

En la planificación estratégica se deben considerar los valores de la familia, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión de la empresa, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial.

### Futuras líneas de investigación

Se recomienda realizar estudios comparativos de empresas familiares del mismo sector o industria, en cuanto a múltiples cuestiones relacionadas con los procesos, estilos de liderazgo, estructura organizacional, cultura, innovación, inteligencia emocional en la EF, planificación estratégica, el papel de junta directiva y órganos de gobierno de EF, entre otras.

### Limitaciones

Durante la revisión bibliográfica se encontró información sobre el tema investigado, sin embargo, este material no estaba contextualizado en Costa Rica. De allí que puede encontrarse situaciones que no aplican al contexto del estudio para Costa Rica.

### Referencias Bibliográficas:

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.

Aronoff, C. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11 (3), 181-185.

Astrachan, J. y Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.

Carlock, R. y Ward, J. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria.

Bilbao: Ediciones Deusto.

Churchill, N. y Hatter, K. (1997). Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.

Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42 (2), 93-105.

Gudmundson, D., Hartman, A. y Tower, C. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 12(1), 73-86.

Harris, L. y Ogbonna, E. (1999). The Strategic Legacy of Company Founders, *Long Range Planning*, 32(3), 333-343.

Harris, D., Martínez, J. y Ward, J. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business?. *Family Business Review*, 7(2), 159-173.

IESE. (2006). Planificación Estratégica en la Empresa Familiar, Newsletter de Empresa Familiar, 9. Disponible en [http://www.iese.edu/es/ad/Catedras/Empresa\\_Familiar/Enero2006.asp#19443](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.

Leach, P. (1993). La Empresa Familiar. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Malone, S. (1989). Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business. *Family Business Review*, 2 (4), 341-353.

McCann, J., León, G. y Haley, J. (2001). Strategic Goals and Practices of Businesses. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 50-59.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). Safari a la Estrategia. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Oltra, V. (1999). Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad. Ed. Vicente Oltra Climent.

Rue, L. y Ibrahim, N. (1996). The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business. *Family Business Review*, 9(1), 29-43.

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.

Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1996). A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies, Boston: Kluwer Academy.

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.

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.

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. (2004). Empresas Familiares. Lisboa: Editorial Silabo.

Ward J. (2006). El éxito en los negocios familiares. Bogotá: Editorial Norma.

Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. *Family Business Review*, 1(2) 105-117. **1**