

UN MODELO ORGÁNICO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ruiz Ortega, María José (Universidad de Castilla-La Mancha) *

Parra Requena Gloria (Universidad de Castilla-La Mancha) **

García Villaverde, Pedro M^a (Universidad de Castilla-La Mancha) ***

RESUMEN

En este trabajo planteamos un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. A partir de la revisión de modelos previos, proponemos una perspectiva orgánica centrada en las dimensiones de organización, entorno, estrategia y resultado. El modelo propuesto incide en la co-evolución entre las dimensiones y los sistemas familiar y empresarial, en los aspectos organizativos y dinámicos del proceso estratégico y en la conjunción de las estrategias deliberadas y emergentes. En el trabajo establecemos diversas aplicaciones del modelo en el contexto actual y orientaciones para futuras investigaciones.

Palabras claves: Proceso de dirección estratégica, empresa familiar, modelo teórico, perspectiva orgánica. **JEL:** L10; L20; M14

ABSTRACT

In this study we propose an organic model about the process of strategic management of the family firm. From a revision of previous models we propose an organic perspective focused on the dimensions of organization, environment, strategy and performance. The proposed model highlights the co-evolution between these dimensions and the family and business systems, also in the organizational and dynamic aspects of the strategic process, and in the combination of the deliberate and emergent strategies. In this study we establish several applications of the model in the present context and proposals for future studies.

Key words: Strategic management process, family firm, theoretical model, organic perspective. **JEL:** L10; L20; M14

1. INTRODUCCIÓN

A pesar del desarrollo creciente de investigación sobre la empresa familiar en las dos últimas décadas, todavía no se ha conformado como un campo de estudio consolidado. Diferentes autores detectan una tendencia de la investigación sobre empresa familiar a integrar el pensamiento de múltiples disciplinas, que tendrá como resultado el desarrollo de nuevas teorías que combinen la empresa familiar y los conceptos que recogen los principales paradigmas actuales en nuevas síntesis (Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007). Sin embargo, la aceleración del crecimiento y consolidación de la investigación sobre empresa familiar depende de que se produzca una mejor comprensión de las paradojas a las que se

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Plaza de la Universidad, 1, 02071 Albacete. MariaJose.Ruiz@uclm.es

** Facultad de Ciencias Sociales, Avda. De los Alfares, 44, 16002, Cuenca. Gloria.Parra@uclm.es

*** Escuela de Relaciones Laborales, Plaza de la Universidad, 1, 02071 Albacete. Pedro.GVillaverde@uclm.es

Recibido: 19 de mayo de 2009. Aceptado: 3 de septiembre de 2009

enfrentan los gerentes de las empresas familiares, el estudio en profundidad de los problemas que encuentran, la mejora en el rigor de la comunicación de la investigación, el diálogo con académicos de disciplinas próximas y la devolución de las deudas teóricas y conceptuales con determinadas disciplinas (Zahra y Sharma, 2004). Una de las disciplinas con las que ha mantenido un contacto creciente el campo de investigación de la empresa familiar ha sido la dirección estratégica (Chrisman, Chua y Sharma, 2005).

El campo de estudio emergente de la empresa familiar se ha desarrollado a partir de la detección de características diferenciales entre las empresas familiares y las no familiares (Sharma, 2004). Pese a que sigue abierto el debate sobre este tema, diversos autores coinciden en plantear diversas características diferenciadoras de la empresa familiar -la mayor flexibilidad en la toma de decisiones, la capacidad superior de adaptación ante la dinamicidad del entorno, la cohesión organizativa, la disponibilidad de órganos de gobierno más éticos y eficaces, la existencia de conflictos organizativos y familiares, el control más eficiente de riesgos, la vocación de continuidad generacional, etc.

Entre estas características destaca la relevancia que adquieren diversos aspectos organizativos en el desarrollo de la empresa familiar. En este sentido, se señala la influencia en las diferentes fases del proceso de dirección de los valores, objetivos y relaciones familiares (Holland y Boulton, 1984). Además, la empresa familiar se ve afectada significativamente por la existencia de conflictos organizativos y cognitivos derivados de agentes familiares y no familiares (Kellermanns y Eddleston, 2007). También destacamos la existencia de una mayor cohesión y compromiso organizativo en el desarrollo de las estrategias de la empresa.

La creciente preocupación y estudio sobre la importancia e implicaciones de estos aspectos organizativos en las empresas familiares, ha coincidido con el debate sobre el predominio de un enfoque mecánico -racional- o un enfoque organizativo -irracional- en el proceso de dirección estratégica (Mintzberg y Lampel, 1999). Este debate lo podemos enmarcar en la evolución de los modelos de planificación y dirección estratégica (Steiner, 1969; Andrews, 1971; Porter, 1980; Barney, 1997; Guerras y Navas, 2008, entre otros). La mayoría de los modelos tradicionales han tenido en común que se basan en la estructura de análisis DAFO, establecen etapas diferenciadas, articulan cada una de éstas con diferentes técnicas y prestan especial atención a la fijación de objetivos y a la elaboración de presupuestos y planes operativos (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Frente al carácter racional y estático que predomina en los modelos clásicos, diversos autores señalan la conveniencia de incorporar una perspectiva organizativa (Guerras, 2004) y dinámica (Guemawat, 2007), aportando una visión integradora que aborde el proceso racional y emergente de la dirección estratégica (Cuervo, 1995; García-Tenorio y Pérez, 2001; Mintzberg y Lampel, 1999). En este sentido, destaca la perspectiva orgánica, que plantea un marco global para estudiar el proceso estratégico de una organización prestando especial atención a la dinamicidad del entorno y la complejidad interna de la empresa (Farjoun, 2002).

Además, en las dos últimas décadas se ha ido produciendo una progresiva aproximación de la dirección estratégica al campo de estudio de la empresa familiar. Las primeras contribuciones a la planificación estratégica de la empresa familiar inciden en la interdependencia entre ambos sistemas, así como en el rol de los valores y la comunicación (Ward, 1988). Las aportaciones de la dirección estratégica al estudio de la empresa familiar se han orientado, entre otros aspectos, al análisis de las diferentes perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la empresa y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial. En este sentido, aparecen diferentes modelos que han estudiado el proceso de dirección estratégica en la empresa familiar. Algunos ejemplos de ellos los encontramos en

las propuestas de Ward (1988), Sharma, Chrisman y Chua (1997), Ussman, Jiménez y García (2001), Carlock y Ward (2003) y Ussman (2004). Observamos que estos modelos realizan contribuciones interesantes para superar los enfoques racionales y estáticos tradicionales. En cualquier caso, nosotros consideramos que en el proceso estratégico de la empresa familiar persisten los componentes mecánicos que definen el desarrollo de una estrategia intencional, basada en una adecuada formulación. Sin embargo, dada la fuerte implicación de diversos componentes organizativos en la empresa familiar, tiene especial relevancia configurar un proceso estratégico que incorpore también el componente emergente de la estrategia, centrado en su implantación. Nosotros no consideramos ambos enfoques alternativos, sino complementarios (Mintzberg y Lampel, 1999; Farjoun, 2002). Por tanto, entendemos que, para comprender mejor el proceso estratégico de la empresa familiar y desarrollarlo eficazmente, debemos plantear un proceso orgánico, con un carácter integrador, que conjugue el componente planificado y emergente de la estrategia.

El objetivo fundamental que nos proponemos con la realización de este trabajo consiste en *plantear un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar*. Para ello, después de realizar una revisión de diversos modelos de dirección estratégica de la empresa familiar, tomamos como base el modelo *OESP (Organization-Environment-Strategy-Performance)*, propuesto por Farjoun (2002), para completar y reforzar los modelos analíticos de dirección estratégica para la empresa familiar.

La principal contribución del trabajo es aportar un marco teórico global que permita profundizar en las principales dimensiones que intervienen en el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar, en los vínculos existentes entre las mismas y en su coevolución. Por tanto, con este modelo podemos comprender mejor el proceso estratégico de la empresa familiar. También proponemos que se estudien una serie de factores y relaciones específicas que pueden explicar cómo formula e implanta su estrategia la empresa familiar, y en qué medida afectan a la consecución de sus objetivos y resultados. Por otro lado, consideramos que la aplicación del modelo propuesto aporta a la empresa familiar un enfoque adecuado para comprender con mayor profundidad la organización y su entorno familiar y competitivo, y para responder de manera más eficaz y eficiente a los retos presentes y futuros a los que se enfrenta.

El trabajo se estructura en cinco apartados, en el primero desarrollamos una introducción al tema objeto de estudio y exponemos el objetivo que nos proponemos alcanzar. A continuación, en el segundo apartado exploramos diversos modelos de dirección estratégica de la empresa familiar. En el tercer apartado exponemos el modelo orgánico de dirección estratégica propuesto por Farjoun (2002). En el cuarto apartado se realiza la aplicación del citado modelo orgánico a la empresa familiar y, finalmente, en el quinto apartado, se exponen las conclusiones obtenidas a partir del desarrollo de la investigación, las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

2. MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el campo de estudio de la empresa familiar encontramos escasas aportaciones teóricas y empíricas que aborden el análisis del proceso de dirección estratégica. Una primera aportación de interés es el modelo propuesto por Ward (1988). Este autor critica posiciones previas que indicaban que la planificación formal de las empresas familiares no era necesaria, especialmente cuando éstas eran pequeñas, siempre que existiese pensamiento estratégico. Frente a este planteamiento, Ward (1988) incide en la necesidad de un procedimiento formal de planificación en las empresas familiares, debido a que no todas ellas son pequeñas, a que la planificación estratégica suele ser el primer paso para el desarrollo de un pensamiento

estratégico activo, y a que las reuniones orientadas a la planificación y revisión contribuyen a que se adopten decisiones de manera sana, abierta y compartida.

Desde esta perspectiva, este autor identifica los siguientes pasos para el desarrollo de un plan estratégico: tener una radiografía del estado actual de la empresa, establecer un compromiso familiar que asegure la planificación, realizar un análisis financiero y de mercado, conocer las metas de la familia, seleccionar la estrategia y, finalmente, evaluar los intereses de la familia. También incide en las diferencias en el proceso de planificación estratégica entre las empresas familiares y las no familiares, reconociendo que en las primeras aparecen una serie de influencias de la familia que dificultan en muchos casos la formalización del proceso. En cualquier caso, Ward (1988) concluye que la planificación estratégica en la empresa y en la familia contribuyen de manera significativa a la continuidad de las empresas familiares.

Un modelo más completo es el planteado por Sharma *et al.* (1997) –ver figura 1-, que incorpora las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica para todas las empresas, sean o no familiares. Este modelo se centra en el cumplimiento de objetivos, aspecto en el que aparecen las principales diferencias entre las empresas familiares y las no familiares. El modelo muestra el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, la formulación e implantación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del resultado organizacional. Además, se enfatizan las principales diferencias entre la planificación de una empresa familiar y una empresa no familiar, identificando las influencias, intereses y valores que incorpora la familia en la empresa.

FIGURA 1: PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Entre las influencias de la familia en el proceso estratégico que se establecen en este modelo destacan las siguientes: los intereses y metas de la familia son incorporados en el conjunto de metas y objetivos de la empresa; las relaciones de la familia influyen en las estrategias consideradas; la sucesión dentro de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación a la continuidad de la empresa; los criterios de decisión se ven afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa y la elección de las alternativas; los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades; y, finalmente, las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

Frente a la perspectiva racional que orienta diversos trabajos, Ussman *et al.* (2001) plantean un modelo con un enfoque organizativo. Este modelo, que integra la teoría de sistemas y diferentes aportaciones de la dirección estratégica, facilita la comprensión del proceso estratégico de la empresa familiar. En el mismo, la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Los cambios que se producen en el entorno requieren que la empresa familiar sea sensible a las amenazas y oportunidades que se derivan de los mismos. Asimismo, los miembros de la organización generan un proceso de aprendizaje que les permite detectar fortalezas y debilidades, y potenciar recursos y capacidades valiosos, para orientar la formulación y la implantación de la estrategia. Algunos de estos recursos y capacidades están fuertemente vinculados con la familia, como el compromiso de recursos, la experiencia y la reputación. También se aborda el contexto cultural de la empresa familiar, que se configura a partir de las características de la propia empresa (estructura organizativa, recursos humanos, sistema de control, etc.), del entramado cultural que forman sus miembros, de los valores dominantes de la sociedad y de los grupos externos, y de la cultura de la familia. En este modelo la influencia de la cultura familiar en la empresa depende, entre otros factores, del grado de compromiso e implicación de los miembros de la familia en la empresa y de la generación que se encuentre en el poder. El contexto cultural establece una serie de creencias compartidas que afectan a la estrategia desarrollada por la empresa familiar.

Tiene un elevado interés el modelo planteado por Carlock y Ward (2003), denominado Proceso de Planificación Paralela (PPP), que incluye dos niveles -familia y empresa-. El primer modelo incorpora los valores esenciales, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad. En relación a la empresa, se incluyen la filosofía de gestión, el compromiso estratégico, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. De manera que ambos niveles, en conjunto, determinarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de los planes de continuidad y el plan empresarial. Entre los aspectos a destacar de este modelo está la profundidad del análisis de las diferentes relaciones e implicaciones directivas, así como la incorporación del pensamiento estratégico como base del mismo, frente a un enfoque unidireccional de las relaciones y el planteamiento secuencial de modelos anteriores.

Finalmente, es interesante el modelo de dirección estratégica de la empresa familiar planteado por Ussman (2004). Este modelo plantea dos componentes básicos, un esquema de análisis situacional y un esquema de gestión estratégica. Se trata de un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares como empresariales. El modelo plantea que los valores y expectativas de los familiares que deciden vendrán determinados por el análisis que realice la familia de su situación, tanto interna como externa. De igual modo, estos valores y expectativas van a condicionar la determinación de los objetivos, la evaluación y control, la formulación y la implantación de la estrategia.

3. HACIA UN MODELO ORGÁNICO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Como hemos señalado, la literatura viene demandando el desarrollo de modelos integradores del proceso estratégico que superen enfoques parciales (Mintzberg *et al.*, 1998). En este sentido, destaca la perspectiva orgánica planteada por Farjoun (2002), que establece un marco global para abordar el proceso estratégico de una organización afrontando la dinamicidad a la que se enfrenta y la complejidad interna de la misma.

Desde este enfoque, Farjoun (2002, p. 570) define la *estrategia* de la empresa, como "la coordinación planificada o efectiva de las principales metas y acciones de la empresa, en el tiempo y el espacio, que continuamente ajustan la empresa con su entorno". Por tanto, plantea un concepto de estrategia que presiona a la acción, la coordinación y la adaptación. Por otro lado, el modelo destaca la necesidad de comprender mejor la variedad de mecanismos de coordinación, las formas en que se combinan o entran en conflicto en la práctica, y los contextos en los cuales son más efectivos.

Por otra parte, este autor plantea un modelo causal, que denomina *OESP (Organization-Environment-Strategy-Performance)*, con el que pretende completar y reforzar los modelos analíticos de dirección estratégica. En el mismo se diferencian cuatro constructos básicos: la *estrategia* -objetivos y acciones planificados y realizados-; la *organización* de la empresa -medios, mecanismos, instituciones, desarrollos y fuerzas internas actuales y potenciales que inducen, hacen posible, modifican y llevan a cabo la estrategia de la empresa-; el *entorno* de la empresa -actores actuales y potenciales, y sus acciones, considerados como un estado y como una trayectoria-, y el *resultado* de la empresa -calidad del continuo ajuste de la empresa con su entorno y calidad para explotar los recursos actuales y generar nuevos recursos, en términos de crecimiento, rentabilidad, supervivencia y otros indicadores-. Con este modelo se establece un enfoque más dinámico, integrado e interactivo que los planteados desde una perspectiva mecánica.

El modelo del proceso de dirección estratégica propuesto por Farjoun (2002, p. 578) combina un conjunto de elementos conceptuales, explicativos y prescriptivos de la perspectiva mecánica -modelo de diseño, visión de la estrategia como una postura planificada y enfoque basado en los recursos-, con las ideas más relevantes de la perspectiva orgánica -estudio del proceso estratégico, modelos evolutivos y de proceso-, para aportar una visión integrada y dinámica de los problemas centrales de la estrategia. Los dos elementos principales que se recogen en el modelo del proceso de dirección estratégica son: la *formulación estratégica*, extendiendo su planteamiento a la perspectiva orgánica, y la *realización/implantación de la estrategia*, que se relaciona con los objetivos, posturas y movimientos seleccionados, y las elecciones complementarias. Desde este enfoque cobran protagonismo los aspectos organizativos del proceso de dirección estratégica sobre los aspectos económico-racionales (Guerras, 2004).

Farjoun (2002) plantea dos modalidades del proceso: una modalidad de un tiempo -relacionado con una estrategia o decisión específica-, y una modalidad cíclica -de naturaleza continua, en la que el proceso debe ser iniciado, cultivado, modificado y continuado-. En relación con las implicaciones del modelo, el autor señala que la organización y el entorno interactúan con cada subproceso de la dirección estratégica. También considera que el proceso y efecto de la realización de la estrategia debe ser reconocido en la formulación de la estrategia, es decir, debe ser planeada considerando sus efectos. Por otro lado, la cuestión directiva básica debe ser cómo generar las estrategias realizadas más efectivas, ya suponga la implantación de una estrategia previamente formulada o una estrategia emergente. Finalmente, el modelo implica que cuando la dirección estratégica se practica de manera

continua puede tender a ser una capacidad clave de la empresa y, por tanto, puede tener resultados más persistentes en el largo plazo.

4. UN MODELO ORGÁNICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como hemos señalado, el modelo orgánico de Farjoun (2002) plantea una perspectiva integradora y dinámica de los principales elementos de la estrategia y del proceso estratégico. Consideramos que las peculiaridades de la empresa familiar, así como el estudio profundo que se viene desarrollando en el campo de investigación de la empresa familiar sobre factores y procesos clave de la misma –ciclos de gestión a largo plazo, compromiso de recursos, resolución de conflictos entre agentes internos y externos a la empresa, implicaciones de la transición generacional, etc.-, puede aportar nuevos elementos y enriquecer la orientación orgánica, evolutiva y de interacción del modelo del proceso de dirección estratégica. En primer lugar planteamos un modelo que establece una concepción orgánica de las principales dimensiones del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar –organización, entorno, estrategia y resultado-. A continuación, nos centramos en la estrategia y abordamos los procesos y las conexiones entre la formulación y la realización/implantación de la estrategia, prestando especial atención a las implicaciones familiares en su desarrollo. Desde un enfoque orgánico, consideramos que cualquier dimensión puede afectar a otra en el espacio y en el tiempo, directa e indirectamente, incorporando influencias cognitivas, afectivas, sociales y políticas.

Dimensiones del modelo

Organización de la empresa: Podemos considerar los elementos de la organización de la empresa familiar, más que como herramientas, como parte de un sistema abierto que tiene cualidades orgánicas tales como la emergencia, las relaciones informales y la indeterminación, donde los impulsos y motivaciones de los agentes familiares adquieren protagonismo. Incluye el estado y la trayectoria de los recursos y la estructura administrativa y social, que se apoyan mutuamente y son distintas de la estrategia, cuyo principal papel es mediar y guiar a la empresa familiar. Estas categorías son vistas como un sistema abierto que interactúa con elementos del entorno competitivo y familiar.

Recursos: Se refieren a los medios y desarrollos que pueden ser orientados a lograr las metas de la empresa, y especialmente aquellos rasgos únicos llamados competencias distintivas de la empresa (Seltznick, 1957). Entendemos que la familia es un recurso único y valioso que permite a la empresa obtener ventajas competitivas frente a las empresas competidoras. Estas ventajas se basan en su elevado grado de compromiso (Leach, 1993; Harris, Martínez y Ward, 1994), en el saber hacer y la reputación conquistada a lo largo de generaciones en relación con la calidad del producto o servicio (Donnelley, 1964). Sin embargo, consideramos que estas ventajas dependerán de los recursos que la familia desee implicar en la empresa.

El compromiso con la empresa puede fructificar en forma de recursos y capacidades de elevado valor para la misma (Habberson y Williams, 1999). Así, entre las principales capacidades distintivas que poseen las empresas familiares, están las siguientes: el compromiso, la cultura, la confianza, la reputación y los valores compartidos (Cabrera, De Saá y García, 2001). Diversos autores plantean el término de *familiness* (Pereira, 2006), para denominar a un conjunto único de recursos y capacidades que posee una organización y que viene explicado a través de la interacción de la empresa familiar con la familia, sus miembros individuales y la propia empresa (Habbershon y Williams, 1999, p. 1).

Por otro lado, consideramos que los recursos financieros pueden ser una posible limitación de la empresa familiar puesto que éstas disponen de un capital más limitado (Harris *et al.*, 1994). Esto se debe al planteamiento restrictivo de la financiación de las empresas familiares, ya que recurren normalmente a la autofinanciación por miedo a perder el control y por las dificultades de acceso a financiación externa. Sin embargo, detectamos que en contextos de restricción crediticia como la actual suelen mantener una mayor solidez financiera.

Finalmente, observamos que el grado de compromiso de la familia en la empresa se pone nuevamente de manifiesto con una intensidad especial en los recursos humanos procedentes de la familia, que suelen tener una elevada implicación y dedicación (Leach, 1993). Sin embargo, planteamos que puede tener efectos negativos en términos de eficiencia el hecho frecuente en la empresa familiar de dar trabajo a los miembros de la familia cuando éstos no tienen capacidades y vocación adecuadas (Ibrahim, Angelidis, y Parsa, 2008).

Estructura: Representa la manera en que los medios son administrados y las relaciones son reguladas entre las personas participantes. En particular destacan los procesos por los cuales se crean, adquieren, desarrollan, mantienen, organizan, transmiten y comunican las estrategias (Huber, 1991). En la empresa familiar, el fundador es considerado como un elemento clave que condiciona el desarrollo y el futuro de la empresa a través de la transmisión de valores en el ámbito empresarial, lo cual, a su vez, condiciona la cultura organizacional y la orientación al mercado de la empresa (Steckerl, 2006). La unidad entre las personas de la empresa familiar permite que existan intereses comunes y, así, un clima de elevada confianza que evita las luchas por el poder, convirtiéndose en un elemento de cohesión. Gracias a la unidad y la confianza existente, se facilita la transmisión de información y su comprensión, lo que permite una comunicación intensa, fluida y sin barreras. Sin embargo, consideramos que este aspecto puede generar conflictos a la hora de integrar los valores familiares con los empresariales, que repercutan negativamente en el desarrollo de la estrategia.

En la empresa familiar suele existir una estructura conservadora que se centra en la búsqueda del equilibrio entre sus miembros y en evitar el cambio (Leach, 1993). Así, en la empresa familiar se presenta una estructura de propiedad concentrada que tiene como ventajas que proporciona un capital más paciente, compromiso a largo plazo para que la empresa consolide un valor de marca, promueva la lealtad al cliente y respalde la reinversión continua en la unidad familiar y las capacidades organizativas únicas (Poza, 2008). Por otro lado, la implicación de la familia en la propiedad y la dirección genera diversas ventajas, como eliminar posibles comportamientos utilitaristas y costes asociados a la supervisión. Sin embargo, también tiene inconvenientes, puesto que se producen continuos desajustes entre los puestos que ocupan los directivos en las empresas familiares y su nivel de cualificación (King, Solomon y Fernald, 2001: 10). De hecho, podemos comprobar que en muchas ocasiones los directivos pertenecientes a la familia son reacios a delegar el control (Sharma *et al.*, 1997; Thomsen y Pedersen, 2000), lo que limita el desarrollo de estructuras adecuadas (Amat, 2000).

Entorno: En este modelo consideramos que el entorno de la empresa familiar incluye los recursos, relaciones, fuerzas y discontinuidades externas que le pueden afectar. Este entorno puede considerarse como un estado y una trayectoria. Desde este enfoque, comprobamos que en muchos casos el análisis del entorno que afecta a la formulación y realización de la estrategia está restringido a la percepción del fundador, que entiende que su modo de ver el mundo y de hacer las cosas es la adecuada, llegando a pensar que quien no comparte su opinión es que no tiene la capacidad para comprender la situación o simplemente está equivocado (Steckerl, 2006). Por otro lado, observamos que las empresas familiares suelen percibir de distinta manera el entorno, sus amenazas y oportunidades en relación con las no

familiares (Chrisman, Chua y Steiner, 2003). Así, a modo de ejemplo, el estudio de Pereira (2006) muestra que las empresas familiares perciben de manera más optimista el grado de rivalidad existente en la industria frente a las empresas no familiares.

También destacamos que las empresas familiares pueden obtener ventajas competitivas derivadas de la relación privilegiada con clientes y proveedores (Harris *et al.* 1994). Así, la relación afectiva entre los miembros de la familia puede ayudar a ofrecer una mayor calidad y servicio al cliente, mayor flexibilidad de respuesta a clientes y competidores, y capacidad de adaptación a la necesidades de los clientes (Poza, 2008). Entendemos que estas relaciones de calidad con el cliente, que se hacen extensibles a las relaciones con otros agentes – proveedores, competidores, instituciones, etc.-, se sustentan en la cultura organizativa de la empresa familiar, que se encuentra fuertemente comprometida con la calidad y el buen servicio.

Resultado: Planteamos el resultado como la calidad del continuo coalineamiento de la empresa con su entorno. El resultado de la empresa familiar necesita reflejar tanto la posibilidad de la empresa para explotar los recursos actuales, como sus capacidades para generar nuevos recursos (Levitt y March, 1988). Consideramos que la empresa familiar está orientada básicamente a la obtención de resultados a largo plazo, ya que la inversión de recursos que realiza la familia suele provocar un compromiso a largo plazo con la supervivencia de la empresa. De manera que la supervivencia se convierte en un objetivo primordial que supera en importancia a otro tipo de medidas de resultado. De este modo, las empresas familiares presentan una visión más a largo plazo, lo que puede provocar la obtención de beneficios a corto plazo más reducidos; sin embargo, las empresas familiares marcan como meta más importante la continuidad exitosa de la empresa. En esta línea, Harris *et al.* (1994) destacan que las empresas familiares prestan mayor atención a aspectos como la armonía y las oportunidades de empleo de la familia que a los resultados financieros. Así, se orientan más hacia la eficiencia que hacia la búsqueda de nuevos mercados, crecen de manera más lenta y poseen menor participación en los mercados globales, presentando una mayor tendencia a la continuidad estableciendo compromisos a largo plazo (Ussman *et al.*, 2001). Finalmente, no debemos olvidar la influencia de los cambios generacionales en la supervivencia o continuidad de este tipo de empresas, ya que ha sido considerado por muchos expertos como el principal problema y la causa de la mayoría de fracasos en crecimiento y continuidad de las empresas familiares (Steckerl, 2006).

El proceso estratégico

El enfoque orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar se desarrolla de manera continua, y se orienta a mantener y mejorar los objetivos perseguidos a través de la formulación y realización de las estrategias. Consideramos que esta perspectiva contribuye a comprender algunas de las particularidades a las que se enfrentan los directivos de las empresas familiares. En este sentido, siguiendo a Carlock y Ward (2003), en la empresa familiar se plantea un proceso estratégico paralelo entre los sistemas empresa y familia, a partir de la identificación de valores, pensamiento estratégico, visión de futuro, planes y puesta en práctica. Esta conexión entre los dos sistemas se aprecia en los dos puntos básicos del proceso –formulación y realización–.

La formulación estratégica: Desde un enfoque orgánico enfatizamos la planificación de las trayectorias estratégicas alternativas, la evaluación de la adecuación de la estrategia actual y las nuevas alternativas, la necesidad de planificar la implantación, y la inclusión en la formulación, no sólo del análisis y síntesis, sino también la invención, intuición, persuasión y negociación. En el análisis y formulación de objetivos de la empresa familiar se produce una

fuerte implicación de las metas, objetivos e intereses de la familia (Sharma *et al.*, 1997). Planteamos que estos elementos cobran especial relevancia en la concepción orgánica del proceso, ya que los agentes de la familia pueden introducir la invención y la intuición a la hora de definir las posibles trayectorias estratégicas, así como adquirir una posición fuerte de negociación y persuasión para decidir las alternativas estratégicas a desarrollar. En este sentido, debemos tener en cuenta cómo se desarrolla la incorporación e implicación de la siguiente generación de la familia en la planificación y el diseño de las trayectorias estratégicas alternativas. Así, Astrachan, Marchiso y Mazzola (2008) señalan que la planificación de la sucesión permite dirigir y asegurar la continuidad del liderazgo familiar, incorporando la siguiente generación integridad, confianza y competencia.

Por otro lado, ante el predominio de criterios subjetivos en el análisis y diseño estratégico, es importante la entrada de directivos profesionales, ajenos a la familia, que aporten una visión racional y analítica de la estrategia (Ward, 1997). También planteamos que existen implicaciones relevantes de la familia en la evaluación de las trayectorias estratégicas alternativas, ya que puede aparecer un problema de aceptabilidad y un riesgo de conflicto, que se extiende a los grupos internos y externos de la empresa, en el que los agentes de la familia pueden adquirir especial importancia. En este sentido, Carlock y Ward (2003) dan un papel relevante a la participación de directores y líderes de la familia cualificados y al ejercicio del poder vinculado a la propiedad para la formulación de la estrategia. Nosotros entendemos que esta implicación familiar tiene especial relevancia para dirigir la planificación de la implantación, que es conveniente para el desarrollo adecuado del modelo orgánico.

La realización/implantación de la estrategia: Desde un enfoque orgánico introducimos en la realización/implantación de la estrategia en la empresa familiar la secuencia acción-interacción de dirección del contexto externo del cambio estratégico, especialmente la realización de trayectorias y la absorción de la estrategia en el contexto externo. Suele ser en el desarrollo de esta fase donde aparecen más influencias familiares, vinculadas a la cultura de la familia, la inclusión de miembros de la familia implicados en la empresa, la incorporación y las relaciones de directivos no familiares a la empresa, o los vínculos y conflictos intergeneracionales (Sharma *et al.* 1997). Por tanto, los criterios de decisión de las empresas para la ejecución de estrategias se pueden ver afectados de manera continuada por consideraciones familiares. En este sentido, la dirección en tiempo real, tiene continuas interacciones con el contexto familiar, que incide en cómo se ponen en práctica las estrategias, al tiempo que se ve afectado por las estrategias realizadas. Por tanto, planteamos que la interconexión entre los planos familiar y empresarial, requiere que la familia defina hasta qué punto se quiere implicar y comprometer en la empresa, al tiempo que el nivel de compromiso dependerá de las perspectivas sobre los resultados potenciales de la empresa familiar (Ward, 1988). De hecho, consideramos que cuando en la formulación de la estrategia se consigue que las trayectorias de las alternativas estratégicas sean fuertemente consistentes con las creencias y valores de la familia, se mantendrá un fuerte compromiso y esfuerzo conjunto de la familia a lo largo de la implantación de la estrategia (Ward y Aronoff, 1996).

También debemos destacar que la estrategia realizada en la empresa familiar tiene fuertes conexiones con las relaciones de poder intergeneracional. En función de la posición de poder de los diferentes miembros de la familia en la empresa, los conflictos intergeneracionales pueden impulsar una divergencia entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente. En este sentido, determinados trabajos señalan que mientras los fundadores son generalmente autoritarios, contrarios a repartir el poder y estratégicamente conservadores, la presencia de los hijos suele estar unida a la impaciencia para realizar un cambio estratégico, la independencia personal y el aprovechamiento de las oportunidades para demostrar su valor

(Seymour, 1993). Encontramos en la literatura posiciones encontradas sobre las consecuencias del conflicto sobre los resultados del proceso estratégico en la empresa familiar. Por un lado, se señala que puede perjudicar a los resultados de la estrategia realizada, cuando desde la influencia en la organización un agente familiar impulsa una estrategia emergente contraria a la deliberada. Sin embargo, otros autores destacan el papel del conflicto como fuerza impulsora del cambio, aspecto fundamental para comprender el modelo orgánico de la dirección estratégica.

Frente a trabajos previos que han analizado cómo los conflictos familiares en general inciden en las estrategias y los resultados de la empresa familiar, el trabajo reciente de Kellermanns y Eddleston (2007) analiza de manera diferenciada dos tipos de conflictos entre los miembros de la familia. Por un lado, tenemos los conflictos de carácter cognitivo, que afectan a los objetivos y la formulación de la estrategia y, por otro, los conflictos de proceso, que están relacionados con la implantación de la estrategia. Apreciamos un efecto negativo del conflicto cognitivo en el resultado empresarial, debido a que los directivos de la familia tienen dificultades para separar las relaciones profesionales de las familiares y tienden a interpretar los conflictos cognitivos como ataques personales, lo que dificulta la cooperación en el proceso de formulación de las estrategias. Sin embargo, este tipo de conflicto asociado a la fase de formulación de la estrategia es más beneficioso cuando la propiedad está en manos de una única generación de la familia y los intercambios entre miembros de la familia son escasos. Por tanto, observamos que a medida que los contactos entre los directivos familiares son más distanciados en el día a día, se desarrolla de manera más adecuada la formulación de la estrategia. Por el contrario, cuando los contactos e intercambios son más frecuentes, el conflicto derivado de una interpretación diferente del diseño de la estrategia lleva a unos resultados inferiores. En relación a los conflictos de proceso, se comprueba que cuando los intercambios entre los miembros de la familia son elevados durante el proceso de implantación de la estrategia se mejora el resultado obtenido. Pese al interés para los directivos e investigadores de estos resultados, nosotros consideramos que es necesario seguir profundizando en los tipos y cantidad de conflictos vinculados a los valores de la familia, y en qué medida afectan al diseño e implantación de la estrategia y a sus resultados.

Visión global del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar

Podemos configurar un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar –ver figura 2-, que incorpora las dimensiones analizadas –organización, entorno, estrategia y resultados- y los puntos básicos del proceso –formulación y realización/implantación-. En este modelo conviven de manera complementaria una modalidad de un tiempo y una modalidad cíclica del proceso estratégico, si bien consideramos que es la modalidad cíclica la que recoge una visión más ajustada para explicar y comprender la vocación de continuidad y la perspectiva a largo plazo de la empresa familiar. En este modelo podemos destacar los siguientes aspectos:

- La organización empresarial, el entorno de la empresa, la estrategia de la empresa, el resultado empresarial tienen una trayectoria evolutiva, están causalmente relacionados entre sí y están afectados por los recursos y las acciones familiares. Así, cada constructo del modelo puede afectar a otro en el espacio y en el tiempo, directa e indirectamente, a través de o conjuntamente con otros constructos, y puede servir como un punto de partida para secuencias causales. Por tanto, para comprender cada parte del modelo hay que incorporar todas las implicaciones de la familia y todos los constructos al mismo tiempo.

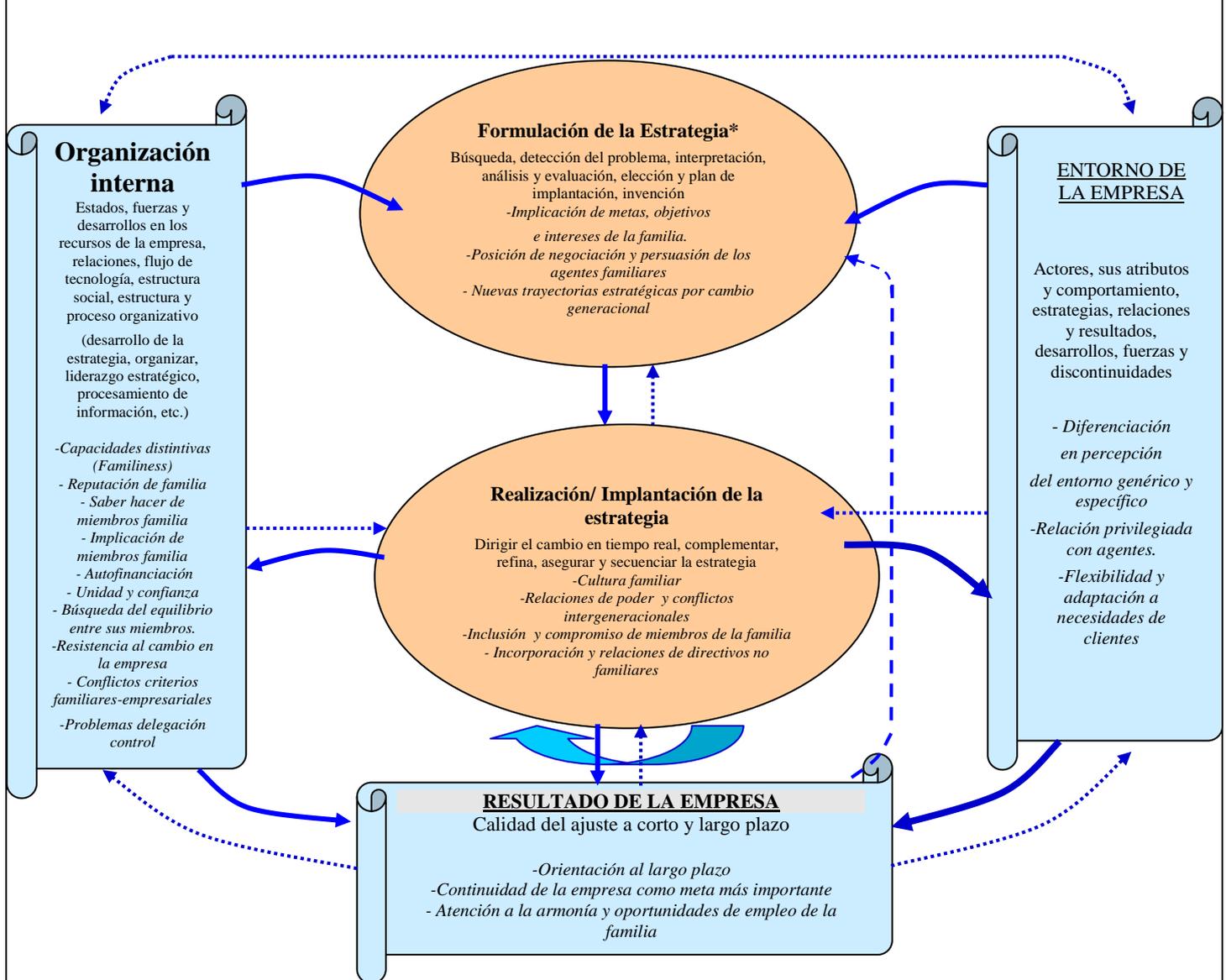
- Los agentes de la familia están implicados en la formulación de las trayectorias estratégicas, ya que éstas guían la ejecución de la estrategia y afectan al resultado, al tiempo que tienen efectos sobre elementos organizativos y ambientales, como el contexto familiar.
- Planteamos trayectorias estratégicas alternativas o complementarias entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente en la empresa familiar. Para que estas estrategias adquieran un carácter complementario, es necesario que se establezcan mecanismos de coordinación, en los que suelen cobrar protagonismo los valores centrales y las reglas de la familia, así como la interacción entre las posiciones de los altos directivos familiares y no familiares y los diferentes niveles de la empresa, donde suelen interactuar diferentes miembros familiares. Por tanto, consideramos que va a ser la complementariedad entre la formulación e implantación de la estrategia la que conduce a estas empresas hacia los objetivos y metas planteadas.
- Fruto del desarrollo de la estrategia realizada, el modelo orgánico indica que se produce una influencia del resultado sobre los elementos organizativos y ambientales, determinando las elecciones futuras de los miembros de la familia a través del aprendizaje y el compromiso de recursos con la estrategia emergente.
- Las relaciones de la familia deben ser un mecanismo continuo de contacto con el mercado y la competencia, que introducen instrumentos de inteligencia para dirigir el proceso de formulación, emergencia e implantación de estrategias.

5. CONCLUSIONES

Como podemos comprobar, el enfoque orgánico constituye un marco adecuado para estudiar y desarrollar un proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. El modelo planteado presenta continuas interacciones de los agentes familiares en las diferentes dimensiones del proceso estratégico –organización, entorno, estrategia y resultado–, así como en las fases de formulación y realización/implantación de la estrategia. La familia incorpora elementos diferenciales relevantes en la configuración organizativa de la empresa, tanto en sus recursos como en su organización, afecta a las relaciones de la empresa con diversos agentes del entorno y a la percepción de las mismas, e incide en la definición e interpretación de las metas y resultados esperados y obtenidos.

En el proceso orgánico de dirección estratégica de la empresa familiar existe una tensión persistente entre el intento de establecer un enfoque deliberado de la estrategia, y un contexto organizativo y ambiental que impulsa estrategias emergentes. Los agentes familiares intervienen activamente en la formulación de las estrategias, y adquieren un protagonismo especial en la implantación de las estrategias.

Con este modelo aportamos un marco teórico global que permite profundizar en las principales dimensiones que intervienen en el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar, en los vínculos existentes entre las mismas y en su coevolución. Por tanto, a través del enfoque organizativo, evolutivo y de interacción múltiple del modelo planteado podemos comprender mejor y desarrollar más eficientemente el proceso estratégico de la empresa familiar.

FIGURA 2: UN MODELO ORGÁNICO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

* En cursiva, aspectos vinculados con la familia

El enfoque orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar proporciona una visión diferente de las preocupaciones claves del campo de estudio y un medio para generar ideas, facilitar el trabajo interdisciplinario y compatibilizar más la investigación, la enseñanza y la práctica directiva.

Consideramos que el pensamiento orgánico de la estrategia puede animar a los directivos de las empresas familiares a pensar y a actuar de manera más centrada, holística, orientada al proceso, emprendedora y creativa (Poza, 2008). Los directivos se deben

sensibilizar sobre los problemas del tiempo, los puntos de intervención críticos, la interacción y el reconocimiento de patrones y secuencias temporales. Estas implicaciones directivas del modelo orgánico tienen especial relevancia en el contexto de crisis que afronta actualmente la empresa familiar. En este sentido, ante la incertidumbre de demanda, financiera y tecnológica a la que se enfrentan las empresas familiares, es necesario compatibilizar la trayectoria estratégica a largo plazo de la empresa, marcada por la visión, los objetivos, los patrones de actuación definidos por la familia y la empresa, con la flexibilidad en las intervenciones críticas a corto plazo para afrontar problemas específicos de financiación, restricciones de recursos o conflictos puntuales con agentes internos o externos a la familia y a la empresa.

Este contexto requiere de una continua interacción entre los miembros familiares y no familiares de la empresa, marcada por la confianza y la cooperación entre los mismos, así como la explotación del capital social del conjunto de la empresa para obtener información relevante del entorno a través de sus redes de contactos y aprovechar las relaciones privilegiadas con agentes externos.

El modelo planteado también induce a que los directivos conciban un patrón evolutivo del proceso estratégico de la empresa, que les lleve en primer lugar a mantener y consolidar recursos y capacidades relevantes para la supervivencia y el desarrollo futuro de la empresa. Este patrón debe ser compatible con el aprovechamiento de recursos y capacidades superiores para mantener una estrategia emergente que permita conducir el comportamiento de la empresa ante los cambios en la formulación de estrategias a corto plazo. Entre los recursos y capacidades que pueden tener un papel más relevante para impulsar la estrategia realizada destacamos la reputación de la familia y la empresa, el compromiso de los recursos humanos de la familia y la explotación del saber hacer y la cultura familiar en el negocio.

Como podemos comprobar, este modelo se plantea como una estructura general que puede dar soporte a planteamientos teóricos y empíricos más específicos. Reconocemos las limitaciones que esto supone para su aplicación inmediata, sin embargo, entendemos que establece un marco coherente para el desarrollo de futuras investigaciones sobre la empresa familiar. De hecho consideramos que la estructura conceptual y de relaciones del modelo orgánico de la empresa familiar no sólo favorece el diálogo de diversas disciplinas, sino que puede ser un punto de apoyo para devolver algunas de las deudas teóricas y conceptuales que tiene el campo de investigación de la empresa familiar con otras disciplinas, como plantean Zahra y Sharma (2004). En este sentido, como hemos podido comprobar a lo largo del trabajo, algunos de los factores y relaciones planteadas en el modelo orgánico que resultan novedosos y todavía no están consolidados en la disciplina de la dirección estratégica, son desde hace tiempo elementos centrales en el campo de investigación de la empresa familiar. Así, podemos destacar la contribución desde el ámbito de estudio de la empresa familiar a cubrir algunos huecos todavía no solucionados por otras disciplinas. Ejemplo de ello puede ser la resolución de conflictos cognitivos y de proceso entre los agentes (Kellermanns y Eddleston, 2007), las vinculaciones y mecanismos de control entre la propiedad y la dirección en el gobierno corporativo (Chisman, Chua, Kellermanns y Chan, 2007), los costes de agencia cuando predominan los objetivos no económicos y coinciden en la misma persona la propiedad y la dirección (Chrisman *et al.*, 2005), o los ciclos de vida y el carácter evolutivo en la empresa (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997).

A partir de las conclusiones del trabajo, proponemos el desarrollo de estudios empíricos longitudinales que aborden relaciones e influencias específicas recogidas en el modelo orgánico de la empresa familiar. En este sentido, a título de ejemplo, proponemos el análisis de cómo afecta la inercia organizativa en la implantación de estrategias en períodos de cambio generacional de las empresas familiares. También sería interesante estudiar cómo afectan a la

implantación de las estrategias de las empresas familiares los sesgos cognitivos y los conflictos de poder vinculados a los miembros de la familia, tal y como proponen Kellermanns y Eddleston (2007).

6. BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. M. (2000): *La continuidad de la empresa familiar*, Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Andrews, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York.
- Astrachan, J., Marchisio, G. y Mazzola, P. (2008): “Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación”, en Amat, J., Martínez, J. y Roure, J. (eds.): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, Ediciones Deusto, Barcelona, pp. 253-262.
- Barney, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cabrera, K.; De Saá, P. y García, D. (2001): “The succession process from a resource –and knowledge-based view of the family firm”, *Family Business Review*, vol. 14, pp. 37-47.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003): *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Instituto de Empresa familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Chrisman, J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W. y Chang, E.P.C. (2007): “Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms”, *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1030–1038.
- Chrisman, J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2005): “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol.29, pp. 555–575.
- Chrisman, J., Chua, J. H., y Steiner, L. (2003). Editorial: An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 4, pp. 441-448.
- Cuervo, A. (1995): “La dirección estratégica de la empresa”; en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, pp. 51-69.
- Donnelley, R. (1964): “The family business”, *Harvard Business Review*, vol.42, Julio/Agosto, pp. 427-445.
- Farjoun, M. (2002): “Towards an organic perspective on strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 561-594.
- García-Tenorio, J. y Pérez, M.J. (2001): “Más allá de la estrategia empresarial: el pensamiento estratégico coherente”, *Economía Industrial*, vol. 338, pp. 133-146.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. y Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ghemawat, P. (2007): *Estrategia y el Panorama Empresarial*, Prentice Hall (2^a Ed.), Madrid.
- Guerras Martín, L.A. (2004): “Problemas organizativos en el proceso de dirección estratégica”, *Universia Business Review*, vol. 1, pp. 116-125.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2008): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*, Thomson-Civitas (4^a edición), Madrid.
- Harris, D; Martínez, J. y Ward, J. (1994): “Is strategy different for the family-owned business?”, *Family Business Review*, vol. 7, pp. 159-174.

- Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. 12, pp.1-22.
- Holland, P.G. y Boulton, W.R. (1984): "Balancing the family and the business in a family business", *Business Horizons*, vol. 27, pp. 16-21.
- Huber GP. 1991: "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, pp. 88-115.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. y Parsa, F. (2008): "Strategic management of family business: current findings and directions for future research", *International Journal of Management*, vol. 25, pp. 95-110.
- Kellermanns, F.W. y Eddleston. K.A. (2008): "A family perspective on when conflict benefits family firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1048-1057.
- King, S.; Solomon, G. y Fernald, L. (2001): "Issues in growing a family business; a strategic human resource model", *Journal of small Business managements*, vol. 39, pp. 3-13.
- Leach, P. (1993): *La empresa familiar*, Granica, Barcelona.
- Levitt B, March JG. (1988): Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, y Lampel J. (1998): *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, vol. 40, n^o 3, pp. 21-30.
- Pereira, B. (2006): "Empresas familiares vs. empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia", *Tesis Doctoral*. Universidad de Vigo, Febrero 2006.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Poza, E. (2008): "Estrategia y ventajas competitivas de las empresas familiares"; en Amat, J., Martínez, J. y Roure, J. (eds.): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, Ediciones Deusto, Barcelona, pp. 53-68.
- Selznick P. (1957): *Leadership in Administrative Framework*, Harper & Row, New York.
- Seymour, K.C. (1993): "Intergenerational relationship in the family firm: the effect on leadership succession", *Family Business Review*, vol. 6, pp. 263-281.
- Sharma, P. (2004): "An overview of the field of family business studies: current status and directions for future", *Family Business Review*, vol. 17, n^o1, pp. 1-36.
- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, pp. 1-35.
- Sharma, P.; Hoy, F., Astrachan, J.H. y Koiranen, M. (2007): "The practice-driven evolution of family business education", *Journal of Business Research*, vol. 60, n^o10, pp. 1012-1021.
- Steckerl, V. (2006): "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado", *Pensamiento y gestión*, vol. 20, pp.194-215.
- Steiner, G. (1969): *Top management planning*, The Macmillan Company, Londres.

- Thomsen, S. y Pedersen, T. (2000): "Ownership structure and economic performance in the largest European companies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 689-705.
- Ussman, A. (2004): *Empresas familiares*, Editorial Silabo, Lisboa.
- Ussman, A., Jiménez, J.J. y García P.M. (2001): "Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo"; Actas del *I Congreso nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, OPVI, Valencia, pp. 347-372.
- Ward, J. (1988): "The special role of strategic planning for family business", *Family Business Review*, vol. 1, pp. 105-117.
- Ward, J. (1997): "Growing the family business: special challenges and best practices", *Family Business Review*, vol.10, pp. 323-337.
- Ward, J. y Aronoff, C. (1996): "How a family shapes business strategy", en Aronoff, C.E.; Astrachan, J.H. y Ward, J. (eds.): *Family Business Sourceboock II*, Marietta, Georgia, pp. 113-114.
- Zahra, S.A. and Sharma, P. (2004): "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, vol. 17, n^o4, pp. 331-346.