|  |  |
| --- | --- |
|  | **Modelo de gestión estratégica para empresas familiares basado en la planeación paralela** |

Carrasco Vargas Maritza, Barradas Martínez María del Rosario[[1]](#footnote-1), Rodríguez Lázaro José

Universidad Tecnológica de la Mixteca

**Resumen**

*La empresa familiar se considera el motor de la economía por su contribución al producto interno bruto y en la generación de empleos, sin embargo, resulta preocupante que únicamente el 33% de estas empresas sobreviva a la segunda generación, situación generada principalmente por conflictos asociados a las relaciones familiares y al proceso de sucesión. La planeación estratégica paralela es una herramienta que permite determinar las metas y los objetivos a largo plazo de la empresa, garantizando que los miembros de la familia estén alineados y trabajen por un propósito común. Bajo este escenario, el objetivo de esta investigación es generar una propuesta teórica de un modelo de gestión estratégica basado en la planeación paralela que contribuya a promover la unidad de la familia y la continuidad de la empresa. La propuesta se integra por dos fases: el desarrollo del pensamiento estratégico y la formulación del plan de continuidad y el plan estratégico de la empresa.*

***Palabras clave:*** *Planeación paralela, empresa familiar, pensamiento estratégico*

**1. Introducción**

La empresa familiar es la “forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial tanto a nivel nacional como internacional” (Tapies, 2016, p. 8). Éstas suponen entre el 80 y 90% de la economía mundial, abarcando todas las actividades económicas; su importancia radica en la generación de ingresos y empleos. A nivel mundial “las 500 empresas familiares más grandes generan ingresos por 7.28 billones de dólares, cantidad equivalente al tercer Producto Interno Bruto (PIB) más grande del mundo, después de EUA y China” (Hurtado de Mendoza, 2023, párr. 2). En el caso de México, las empresas familiares representan el 90% del total de unidades económicas y contribuyen con el 85% al PIB nacional (Leyva, 2022, párr. 1).

Las cifras anteriores evidencian la importancia que tienen las empresas familiares en el desarrollo económico de un país; no obstante, éstas enfrentan diversas problemáticas no solo de índole empresarial sino también familiar que están asociadas a su naturaleza, frenando su desarrollo y ocasionando que muchas de ellas no sobrevivan a las presiones del mercado. Se estima que el 70% de las empresas desaparece en el tercer año de vida (KPMG, 2013).

Al tratarse de un sistema complejo que involucra la familia y el negocio, las empresas familiares enfrentan grandes retos y una alta tasa de mortalidad; la mayoría se crea con el fin de generar empleos y asegurar un patrimonio para la familia, pero es necesario fortalecerlas para que sobreviva generación tras generación. En México, esta problemática se manifiesta de manera significativa, provocando que únicamente el 33% de estas empresas trascienda a la segunda generación (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa [IPADE], 2022).

Una herramienta de gestión que contribuye a enfrentar los retos y disminuir la mortandad de las empresas familiares es la planeación estratégica. Su aplicación permite guiar y controlar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, representando una opción efectiva para favorecer su permanencia en el mercado y continuar su trayectoria hacia la siguiente generación.

Las empresas de propiedad familiar están enfocadas en mantener el legado durante varias generaciones, conservando al mismo tiempo la unidad y armonía familiar. Es ahí donde la planeación paralela equilibra los tres sistemas existentes: empresa, familia y propiedad.

Bajo este escenario, el objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de planeación que incluya los sistemas que integran las empresas familiares con la intención de lograr un equilibrio entre los intereses familiares y empresariales que contribuya y favorezca a su permanencia en el mercado.

**2. Marco Teórico**

Una empresa es una organización cuya finalidad es satisfacer necesidades del mercado a través de la oferta de un bien o servicio para obtener una ganancia económica (Hellriegel et al., 2021). Adicionalmente, las empresas familiares, además de seguir este objetivo, se diferencian por la interrelación entre empresa, familia y propiedad (Figura 1); estos componentes son precisamente los que hacen únicas a este tipo de empresas.

**Figura 1.**

*Modelo de los tres círculos de la empresa familiar*

Fuente: Tagiuri y Davis (1992)

El modelo de los tres círculos conceptualiza de manera simple las relaciones complejas que se presentan en la empresa familiar; en este caso muestra que una “persona puede estar en uno, dos o tres círculos y eso marcará su visión de las cosas relacionadas con la empresa de la familia” (Vial, 2022, p. 3). Por ejemplo: “que el familiar sea accionista y a la vez trabaje en la empresa y, por ello, reciba dividendos y un salario, respectivamente” (Belausteguigoitia, 2012, p. 10).

El supuesto de este modelo reside en la interacción y la interdependencia entre la familia propietaria de la empresa y la empresa; el componente *emocional* creado por el nexo familiar; estas características marcan la diferencia en este tipo de empresas, generando fortalezas o debilidades que limitan su desarrollo y haciéndolas más vulnerable (Hidalgo et al, 2021).

En este sentido, Belausteguigoitia (2012) señala que la separación de los asuntos de la familia y los de la empresa permite alcanzar el éxito de la empresa. Asimismo, plantea que es necesario asumir la responsabilidad; dependiendo del sistema donde se esté ubicado, la empresa se tornará más profesional, se reducirán los conflictos y la armonía en la empresa y la familia mejorará.

**2.1 Planeación estratégica en el contexto de la empresa familiar**

Para comprender la planeación estratégica en el contexto de la empresa familiar, es necesario conocer lo que implica dicho concepto. Hellriegel et al. (2021, pág. 193), la define como el proceso que se utiliza para “diagnosticar los entornos interno y externo de la organización; decidir cuál será su visión y misión; plantear sus objetivos generales; formular y seleccionar estrategias generales; y asignar los recursos necesarios para lograr sus objetivos”. Al respecto, Chiavenato (2017, p.27), señala que es “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”.

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

Las empresas familiares desarrollan este proceso de la misma forma que las no familiares; sin embargo, antes de realizarlo formalmente deben contar con un fundamento estratégico bien definido que integre una visión compartida entre la propiedad, la familia y la empresa.

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

Aunado a lo anterior, este autor señala que la planeación estratégica para las empresas familiares es un medio para que una familia identifique las políticas y programas donde se transmitan sus valores y desarrolle una nueva visión de futuro. Esta herramienta crea un conocimiento común entre las metas empresariales y familiares en ambos sistemas, además de incrementar las probabilidades de que los miembros de la familia se respalden unos a otros para que alcancen sus metas. Uno de los objetivos de la planeación estratégica en la empresa familiar es que ésta transcienda de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar.

Dentro de la literatura sobre el tema de empresas familiares se han propuesto diversos modelos de planeación estratégica. Carlock y Ward (2003) plantean que para que estos modelos sean acordes a este tipo de empresa, es necesario integrar los valores y el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad, así como la filosofía de gestión, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. A continuación, se describen algunos modelos relacionados con el tema:

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

Este modelo sugiere que en una empresa pequeña no es necesario un proceso de planeación formal siempre y cuando exista un pensamiento estratégico (Ward, 2006). De acuerdo con Rivera (2017) el pensamiento estratégico busca que todos en la empresa entiendan las circunstancias del propio entorno y el impacto que tiene el trabajo de cada individuo en el cumplimiento de los objetivos. El modelo plantea que la relevancia de este tipo de planes gira en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de índole patrimonial.

***Modelo del proceso de administración estratégica***

El proceso de administración estratégica tanto para empresas familiares como para las no familiares se presenta en el mismo sentido: formulación, implementación y control enfocado hacia el cumplimiento de objetivos; en este caso la diferencia radica en identificar las influencias, los intereses y los valores que incorpora la familia en la empresa (Sharma et al, 1997).

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

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

***Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar***

Este modelo tiene dos elementos fundamentales: el análisis situacional que abarca el entorno, la empresa y la familia, de tal forma que se conozca su situación actual, para posteriormente definir los objetivos empresariales y familiares (Ussman, 2004), y con base en ellos definir las estrategias que integren las variables del negocio y de la familia.

***Modelo de planeación estratégica de la Family Business Associates, A. C.***

En este modelo, el ciclo de la planeación se inicia con un diagnóstico de la situación actual de los subsistemas empresa, familia y patrimonio; a partir de éste se realiza una búsqueda de soluciones que atiendan los problemas críticos detectados y que contribuyan a la continuidad de la empresa (Müller et al, 2004).

El siguiente paso es atender el gobierno y la continuidad a través de la creación de un consejo de administración y un consejo de familia; de esta manera se da paso a la planeación integral que incluye la planeación individual, la planeación familiar y la planeación empresarial. Todas las etapas del modelo se realizan bajo criterios de un proceso familiar justo, en donde predominan los valores, la participación, la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la familia.

Este modelo también incorpora los órganos familiares -consejo de familia- y los empresariales -consejo de administración y junta de accionistas- para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema familiar y empresarial.

***Modelo del proceso de planificación paralela***

Este modelo propuesto por Carlock y Ward (2003) integra el sistema familia y empresa; contempla de forma simultánea el pensamiento y las acciones de la familia y el negocio. Asimismo, considera que la familia y el negocio son interdependientes.

En cuanto a la familia, considera los valores esenciales, el compromiso con la familia, la visión familiar y el plan de continuidad. Respecto a la empresa, se constituye la filosofía de gestión, el compromiso estratégico, la visión empresarial, el plan de estrategia empresarial y la visión futura de la empresa.

De esta forma, la adecuada integración de valores y objetivos, tanto familiares como empresariales, permite una clara determinación de actividades que a largo plazo contribuirán al cumplimiento de los objetivos (Araya, 2017). La integración de estos sistemas se logra mediante el proceso de planificación paralela. A continuación, se presenta un análisis de los diferentes modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Tabla 1):

**Tabla 1.**

*Características de los modelos de planificación estratégica*

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

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Este análisis permitió identificar que el modelo de planeación paralela propuesto por Carlock y Ward (2003); integra los elementos del sistema familiar y empresarial. Además, de que propone la formulación de una visión que salvaguarda los principios familiares y a su vez orienta el progreso de la empresa, por ello, en esta investigación la propuesta se integró a partir de este modelo.

**3. Metodología**

A partir de la revisión bibliográfica sobre planeación estratégica en la empresa familiar, se identificaron factores fundamentales clave para alinear los sistemas empresa, familia y propiedad. Estas empresas se encuentran inmersas en un contexto empresarial donde es necesario generar expectativas de manera simultánea para estos sistemas, por ello; se requiere una metodología que atienda equilibradamente sus metas.

La planeación paralela se presenta como una alternativa eficaz, porque los planes que se realizan con esta herramienta atienden las problemáticas inherentes a cada sistema, manteniendo su interdependencia para asegurar la armonía de la familia y la continuidad y crecimiento de la empresa. En este sentido, se propone la utilización de una visualización de conjuntos de tipo gráfico de Venn, en cada uno de los cuales se pueden apreciar las siguientes fases:

1. Desarrollo del pensamiento estratégico para generar una visión de futuro compartido que requiere definir el compromiso de la familia y el compromiso empresarial (Figura 2).
2. Formulación de planes; esta fase contempla el plan de continuidad y el plan estratégico de la empresa familiar (Figura 3).

**4. Resultados**

La propuesta del modelo de gestión estratégica basado en la planeación paralela tiene como fundamento la integración de los tres sistemas de la empresa familiar: empresa, familia y propiedad. Estos componentes se entrelazan, permitiendo el desarrollo de factores clave en el éxito y continuidad de la empresa familiar.

**Primera fase. Desarrollo del pensamiento estratégico**

La meta de esta fase es generar una visión de futuro compartido. Para ello, es necesario definir, por un lado, el compromiso de la familia y por otro, el compromiso empresarial.

**Figura 2.**

***Desarrollo del pensamiento estratégico***

Visión de futuro compartida

**Compromiso estratégico**

Misión y visión

Metas a largo plazo

Filosofía de gestión

**Compromiso familiar**

Valores

Visión familiar

Filosofía de la familia

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica

***Compromiso familiar***

El compromiso de la familia se compone de tres elementos, los valores, la misión y la filosofía de la familia, los cuales son la base para la formulación del compromiso estratégico.

Los valores de la familia son los principios que guían el juicio de los individuos y determinan su comportamiento en el día a día; cada uno adopta diferentes valores y su importancia e incluso interpretación varía de un individuo a otro.

La formulación de la visión familiar requiere que la familia trabaje unida y que los miembros participen activamente exponiendo sus expectativas. Esta debe estar alineada con los valores y representar el compromiso colectivo de los miembros de la familia; además debe ser una guía para el futuro y fomentar que las decisiones que se tomen contribuyan a la optimización de los recursos y a aprovechar oportunidades para la empresa.

La filosofía de la familia es el conjunto de principios y creencias que rigen el juicio y comportamiento de sus miembros; los valores forman parte de ésta y representan la esencia de la familia. Es importante no perder de vista que el equilibrio entre las metas emocionales y de productividad promueve un ambiente de confianza y armonía para la familia y de compromiso y eficacia en la empresa.

El compromiso familiar representa lo que los miembros de la familia están dispuestos a dar y hacer para que la empresa genere un crecimiento constante y sostenido y, al mismo tiempo, las acciones que se implementarán para que la familia conserve la unión y la armonía.

***Compromiso estratégico***

El compromiso estratégico contempla el establecimiento de los valores, la misión, la visión, la filosofía empresarial y las metas a largo plazo. La función de la misión es guiar a todos los grupos de interés hacia un mismo objetivo, mientras que la visión empresarial describe la expectativa más importante para la empresa a largo plazo y marca las pautas para alcanzarla.

La definición de la visión es esencial en el proceso de planeación estratégica porque representa la ambición más significativa a la que aspira la empresa; define loa elementos para evaluar su desempeño y analizar los recursos que se requieren para lograrla.

Las metas de largo plazo representan la declaración del resultado que espera alcanzar la empresa; para que se cumplan es necesario que sean realistas e indiquen cómo se realizarán y el límite de tiempo para su cumplimiento.

Al igual que en el contexto familiar, en la empresa también se deben formular las creencias y los principios sobre los cuales descansará la filosofía empresarial; estos elementos guían el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa. Generalmente se relacionan con la forma en que la empresa competirá en el mercado, cómo asumirá el riesgo, la manera en que generará crecimiento y competitividad para la empresa, entre otras.

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

La definición de la misión, la visión, la filosofía y las metas a largo plazo son elementos que guían el proceso de toma de decisiones y en consecuencia el comportamiento de los individuos en el logro de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de establecer el compromiso estratégico que exprese la disposición de los miembros de la empresa para el cumplimiento de las expectativas.

La interacción entre el compromiso familiar y el estratégico integra la visión de futuro compartida. Esta se considera la visualización del futuro de la relación empresa-familia; su descripción contempla lo que se espera de la empresa en el largo plazo y la contribución de la familia en el logro de esa visión.

**Segunda fase. Formulación de planes**

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

**Figura 3.**

*Formulación de planes*

Continuidad de la empresa familiar

**Plan estratégico**

Análisis del entorno

Formulación de objetivos

Diseño de la estrategia

**Plan de continuidad**

Participación

Liderazgo

Propiedad

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica

***Plan de continuidad de la empresa familiar***

El plan de continuidad tiene como propósito conservar la gestión y propiedad de la empresa en poder de la familia generación tras generación; en este documento se detallan los acuerdos sobre la participación en la empresa, el liderazgo y el proceso de sucesión, aspectos que deben ser acordados previamente, para evitar serios conflictos familiares. Establecer lineamientos que guíen a la empresa familiar en este tipo de decisiones aumenta su productividad y conserva la afectividad en la familia.

Participación. En este apartado se establecen las condiciones bajo las cuales los miembros de la familia podrán integrarse en la empresa, además de especificar los criterios para fijar el salario que se asignará a los integrantes de la familia que laboran en la empresa. Con este mecanismo, quienes deseen incorporarse a trabajar en la empresa conocerán de manera precisa qué se espera de ellos y los beneficios que podrán obtener.

Liderazgo. Consiste en prever un proceso de sucesión en la empresa, para hacer efectiva y menos conflictiva la transición del mando de una generación a otra. En este apartado, se describen los criterios para elegir al sucesor y las características que debe poseer; de acuerdo con los resultados de la presente investigación, las más valoradas son el amor a la empresa, conocimiento en el área de negocios y capacidad de liderazgo.

En el desarrollo de este punto es necesario considerar las siguientes interrogantes: ¿Quién puede ocupar la dirección de la empresa?, ¿Qué condiciones debe cumplir?, ¿Qué competencias debe poseer?, ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de capacitación?

Propiedad. En este punto es importante formalizar la distribución de los bienes y evitar conflictos entre los miembros de la familia. Para ello es necesario realizar un testamento cuya finalidad es dar certeza legal de los bienes. Este proceso requiere realizar un inventario detallado de los bienes tanto de la empresa como de la familia y, posteriormente, formalizar el testamento ante notario público.

En el desarrollo de este punto es necesario considerar las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el valor de las propiedades de la familia?, ¿Cuál es el valor de los bienes de la empresa?, ¿Cómo se administran los bienes familiares?, ¿Cómo se protege legalmente la propiedad de la familia?

***Plan estratégico de la empresa***

El plan estratégico es el documento que describe los objetivos organizacionales a largo plazo; su formulación y cumplimiento es de vital importancia en el proceso de toma de decisiones para profesionalizar la empresa y alcanzar el éxito a largo plazo.

El análisis del entorno requiere identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas corresponden a aquellas actividades que la empresa realiza de manera óptima, mientras que las debilidades son aspectos que requieren una mejora; ambas son iniciativas internas sobre las cuales la empresa ejerce control. En tanto, las amenazas y oportunidades son condicionantes del entorno externo sobre las que no se tiene influencia; las primeras tienen un efecto negativo, mientras que las segundas pueden ser aprovechadas para tener un efecto positivo en la organización.

Formulación de objetivos estratégicos. El planteamiento de los objetivos se realiza a partir del análisis FODA, sin perder de vista los recursos disponibles. En su definición debe considerarse que sean específicos (¿qué se quiere lograr?); mesurables (¿cómo se evaluará si se ha cumplido?); alcanzables (¿es posible lograrlo en el contexto actual?); pertinentes (¿cómo contribuirá al logro de la visión?) y en un plazo determinado (¿en cuánto tiempo se logrará?).

Diseño de las estrategias. Consiste en establecer la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos. Es decir, detallan el plan de acción para atraer y satisfacer a los clientes; vigilar una posición de mercado; realizar operaciones; competir con éxito y lograr las metas organizacionales.

En el diseño de las estrategias es importante dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo hacer crecer a la empresa?, ¿Cómo agradar a los clientes?, ¿Cómo superar a la competencia?, ¿Cómo responder a los cambios en las condiciones del mercado?, ¿Cómo manejar las áreas de la empresa y desarrollar más capacidades organizacionales?, ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros?

Una vez concluido el plan de continuidad familiar y el plan estratégico de la empresa se integran al proceso de planeación estratégica paralela. Con estos documentos se pretenden evitar conflictos generacionales, al disminuir las diferencias entre la visión y objetivos de los miembros de la familia, que permitan lograr la afectividad de la familia y la efectividad de la empresa (Figura 4).

**Figura 4.**

*Propuesta del Modelo de gestión estratégica para empresas familiares, basado en la planeación paralela*

Visión de futuro compartida

**Compromiso estratégico**

Misión y visión

Metas a largo plazo

Filosofía de gestión

**Compromiso familiar**

Valores

Visión familiar

Filosofía de la familia

Continuidad de la empresa familiar

**Plan estratégico**

Análisis del entorno

Formulación de objetivos

Diseño de la estrategia

**Plan de continuidad**

Participación

Liderazgo

Propiedad

Empresa efectiva

Familia efectiva

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica

Este modelo de gestión estratégica basado en la planeación paralela busca establecer las condiciones para construir la unidad familiar, requisito indispensable para lograr la continuidad generación tras generación. La integración de los sistemas familia, empresa y propiedad minimizará el riesgo de fracaso, ya que contempla aspectos complejos, como las relaciones familiares y el proceso de sucesión tanto en el liderazgo como en la propiedad.

**5. Conclusiones**

La aplicación de una herramienta de gestión estratégica basada en el proceso de planeación paralela busca que las empresas familiares alcancen la afectividad en la familia, al establecer las reglas claras en un futuro proceso de sucesión de la propiedad y el liderazgo. Al mismo tiempo, se promueve la efectividad de la empresa, a través de un proceso de planeación estratégica que alinea las metas y objetivos con la visión a largo plazo. Sin embargo, se debe tener presente que asociados a los factores ya señalados como determinantes en el éxito de la empresa familiar, la sostenibilidad dependerá de ofrecer productos o servicios de calidad que satisfagan una necesidad o resuelvan un problema, y la capacidad para adaptarse de manera ágil a los cambios del mercado.

Los resultados de la investigación generan un conocimiento útil para los empresarios y directores de la empresa familiar; la aplicación de la planeación estratégica paralela constituye un elemento esencial que contribuye a su crecimiento y supervivencia.

Finalmente, con respecto a las futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar sobre el plan de continuidad enfocado principalmente a la administración de activos propiedad de la empresa y de la familia, así como la determinación de los salarios para los miembros de la familia que estén interesados en laborar en la empresa familiar. Esto resultaría en una valiosa aportación al estudio de la empresa familiar.

**Referencias**

Araya, L. A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec. Empresarial, 11*(1), 23-34.

Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.

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

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.

Federico, A., Filippo, M. y Pisano, S. (2022). Corporate Governance and generational succession in family firms: the M.A.P.E.I. S.p.A. case study. *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 2, 87-113. DOI: 10.3280/cgrds2-2022oa13839

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2022). *Administración. Un Enfoque Basado En Competencias*. Cencage Learning.

Hidalgo, G., Ramos J. J., Rodriguez, J., Toledo, J. y Gómez. E. M. (2021). La comunicación organizativa en una empresa familiar del sector hotelero de Tabasco. *Brazilian Journals of Business*, 3(2), 1861-187. DOI: 10.34140/bjbv3n2-038. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/31624/24802>

Hurtado de Mendoza, M. (2 de noviembre de 2023). *Empresas familiares: sostenibilidad como ventaja competitiva*. Veritas, Colegio de Contadores Públicos de México, A. C. <https://www.veritas.org.mx/Etica-y-sustentabilidad/Etica-y-sustentabilidad/empresas-familiares-sostenibilidad-como-ventaja-competitiva>

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). (18 de febrero de 2022). *Retos y dinámicas de la empresa familiar*. <https://lc.cx/1Pf5qC>

KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer.* [Archivo PDF] <https://lc.cx/bvuTAj>

Leyva, J. (10 de febrero de 2022). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/>

Müeller, E., Luthe, R., Sarjanovich, J. y Sashida, F. (2004). *Empresas efectivas, familias efectivas. Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares*. Editorial Trillas.

Obiol, E. (2023). Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), pp. 1-17. https: doi: https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a4

Rivera, A. (2017). *Pensamiento estratégico*. Venezuela: Link Gerencial Consultores.

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. [https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x)

Stafford, K., Duncan, K., Dane, S. y Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review, 12* (3), 197-208. [https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x)

Tagiuri, R. Y Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review, 5*(1), 43-62. [https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x)

Tapies, J. (2016). *Empresa familiar: Tópicos y realidades*. Pamplona: Universidad de Navarra.

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

Vial, A. (2022). *Empresa Familiar y Familia Empresaria, Guía Práctica.* Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Ward, J, (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review, 1*(2),105-117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Editorial Norma.

Zhang, Q., Choo, W., Ali, M. y Hanan, A. (2023). Strategic Planning and Family Business

Sustainability: The moderating role of Advisory Role. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(8), 623-634. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i8/17758>

1. Autor de correspondencia [↑](#footnote-ref-1)