



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas y Contador
Público**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PEQUEÑA
EMPRESA FAMILIAR ARGENTINA
Estudio de casos**

Autor: Florencia Victoria Dragone Kesternich

Legajo: 26.061

Mentor: Pablo Moreno

Buenos Aires, Argentina

30 de diciembre 2019

Resumen

El propósito de este trabajo de graduación es investigar el gobierno corporativo en la pequeña empresa familiar argentina. Para ello se realiza un estudio cualitativo de tres casos de negocios familiares. Utilizando una teoría constructivista, y realizando una revisión del marco teórico que rodea esta temática, se encuentran ocho temas claves en la codificación cualitativa de las entrevistas que pueden caracterizar el gobierno en las pequeñas empresas familiares en general: (1) Propiedad y junta, (2) Asesoría y consultoría externa, (3) Responsabilidad, (4) Formalidad, (5) Informalidad, (6) Conflicto, (7) Sucesión y (8) Discusión y conversación. Los hallazgos de este estudio sugieren que todas las pequeñas empresas familiares emplean alguna forma de gobierno, sin embargo, estas no siempre se reconocen como tal en la revisión de la literatura anterior, lo que demuestra que el gobierno corporativo está posiblemente demasiado estrictamente definido. También, se investiga por qué las estructuras de gobierno se implementan (o no) en este tipo de empresas y cómo. En relación con esto, se visualizan los factores que influyen en que una pequeña empresa familiar implemente o no estructuras formales de gobierno. Este estudio contribuye a través de la investigación de conceptos de gobierno corporativo en un contexto que no es el usual, a saber, el de las pequeñas empresas familiares, y viendo hasta qué punto las estructuras de gobierno se desarrollan en ellas (o no). El trabajo permite concluir que algunos hallazgos confirman la teoría existente, mientras que otros la cuestionan o no se pueden encontrar en ella.

Palabras clave: empresa familiar, gobierno corporativo, pequeña empresa, conflictos en empresas familiares, profesionalización, estructuras

Índice

1. Introducción	5
1.1 Problemática	6
1.2 Justificación de las razones de estudio.....	7
1.3 Preguntas de investigación.....	8
1.3.1 Pregunta central de investigación.....	8
1.3.2 Preguntas de subinvestigación	8
1.4 Objetivos	9
2. Estrategia metodológica	9
2.1 Filosofía	9
2.2 Enfoque de investigación	10
2.3 Diseño de investigación	11
2.3.1 Propósito metodológico de la investigación	11
2.3.2 Estrategia de investigación.....	12
2.3.3 Elección de investigación.....	12
2.3.4 Horizonte de tiempo.....	12
2.4 Técnicas y procedimientos.....	13
2.4.1 Muestra.....	13
2.4.2 Entrevistas	14
2.5 Análisis de datos	15
2.6 Aspectos de calidad.....	16
3. Marco teórico	16
3.1 Gobierno corporativo	16
3.2 Empresas familiares y pequeñas empresas familiares	19
3.2.1 Definiendo la empresa familiar	20
3.2.2 Relevancia de la pequeña empresa familiar	21
3.2.3 Problemas de definición de pequeñas empresas familiares	22
3.2.4 Analizando la empresa familiar	23
3.2.5 Conflictos en empresas familiares	25
3.2.6 Riqueza socioemocional.....	27
3.2.7 Sucesión en empresas familiares.....	29
3.3 Gobierno corporativo en pequeñas empresas familiares	30

3.3.1 Por qué es diferente.....	31
3.3.2 Áreas estratégicas en las empresas familiares.....	32
3.3.3 La junta o el directorio	33
3.3.4 El consejo familiar	34
3.3.5 Protocolo familiar y contrato intergeneracional.....	34
4. Trabajo de campo: análisis y resultados empíricos.....	35
4.1 Perfiles de los negocios familiares.....	36
4.1.1 Negocio familiar A.....	36
4.1.2 Negocio familiar B.....	37
4.1.3 Negocio familiar C.....	41
4.2 Hallazgos categorizados.....	44
4.2.1 Propiedad y junta.....	45
4.2.2 Asesoría y consultoría externa.....	51
4.2.3 Responsabilidad	55
4.2.4 Formalidad	61
4.2.5 Informalidad.....	62
4.2.6 Conflicto.....	65
4.2.7 Sucesión	69
4.2.8 Discusión y conversación.....	73
4.3 Resumen de los hallazgos	74
5. Conclusiones.....	77
5.1 Respondiendo a las preguntas de investigación.....	78
5.2 Factores que influyen en la implementación del gobierno formal.....	82
5.3 Limitaciones y mejoras	87
5.4 Futuras líneas de investigación	88
6. Bibliografía.....	89
7. Anexos.....	93

1. Introducción

En la actualidad, las empresas familiares constituyen un área apasionante, creciente de interés entre muchos estudiosos (Weber, 2003). Las compañías que pertenecen o que son controladas por una familia representan entre un 80% y un 98% de todas las empresas en las economías libres del mundo, empleando más del 75% de la población que trabaja en este. La empresa familiar genera 49% del PIB en Estados Unidos y más del 75% del PIB en la mayor parte de otros países. Cabe destacar que un tercio del total de las 500 empresas de Fortune son controladas por alguna familia y cerca del 60% de las compañías que cotizan en la bolsa permanecen bajo la influencia familiar (Poza, 2011).

Por el lado menos positivo, aproximadamente 85% de todos los negocios nuevos fracasa en los primeros cinco años de operación. El Family Business Institute (2018) sostiene que entre aquellos que sobreviven, sólo el 30% son transferidos con éxito a la segunda generación de propietarios de la familia fundadora. Las probabilidades empeoran en las transiciones entre las segundas y terceras generaciones, cuando solo el 12% de estas empresas permanecen en la familia. Tan solo un 3% sobrevive hasta la cuarta generación. Ward (2004) reconoce que la falta de un sucesor competente explica uno de cada diez fracasos; las razones del negocio explican el veinte por ciento; la falta de capital, otro diez por ciento, y el restante sesenta por ciento tiene su explicación en conflictos familiares.

Lo que es exclusivo del entorno de la empresa familiar es lo que Habbershon, Williams y MacMillan (2003) llaman *familiness* – la contribución única que la participación familiar aporta a cualquier negocio (que se divide en capital fundador y capital familiar). Este es un continuo en el que se puede ubicar a una empresa familiar y puede existir hasta el punto en que representa una ventaja o desventaja para la empresa. En caso de que se convierta en una desventaja, se podrían establecer estructuras para que la empresa conserve su competitividad. Aquí es donde entra en juego el gobierno corporativo. Sarbah y Xiao (2015) señalan que el estado de gobierno de las empresas familiares es motivo de preocupación: el 71% de las empresas del mundo aún no han adoptado procedimientos para resolver conflictos entre miembros de la familia (PwC, 2016) y solo el 16% del total las empresas familiares a nivel mundial tienen un plan documentado y discutido para la sucesión (The Economist, 2014).

El presente trabajo de investigación está esencialmente estructurado de la siguiente manera. En la sección introductoria, se indicará el problema concreto cubierto en la sección 1.1 y se definirá el propósito en la sección 1.2. Luego, se analizará en la sección 1.3 de cerca la construcción de las preguntas de investigación y se establecerán los objetivos. En la sección 2, se desarrollará la estrategia metodológica utilizada, haciendo un recorrido por la filosofía, el enfoque, el diseño, las técnicas y procedimientos empleados. También, se presenta en esta un apartado sobre aspectos de calidad del trabajo. La sección 3, exhibirá una revisión de la literatura existente con respecto al gobierno y las empresas familiares, así como el lugar en el que se encuentran estos ámbitos. En la sección 4, se releja el trabajo con los datos recopilados en el campo y se realiza un análisis empírico. En la sección 5, las preguntas de investigación serán respondidas, los hallazgos serán discutidos, y se concluirá esta tesina. En la sección 6, se encontrará listada la bibliografía utilizada para llevar a cabo este trabajo de graduación, mientras que en la 7 se incluyen los anexos relevantes para la comprensión del lector.

1.1 Problemática

Neubauer y Lank (1998) señalan que el gobierno corporativo en las empresas familiares ha sido un área de investigación en gran medida descuidada. Aunque han pasado 21 años desde su declaración y Fahed-Sreih (2008) agrega que este dominio ha ganado más atención en los últimos años antes de su publicación, esta sigue siendo válida. La investigación sobre el gobierno en las empresas familiares sigue estando poco desarrollada y las diversas dimensiones que el gobierno tiene para ofrecer en las empresas familiares siguen siendo poco estudiadas (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). Además, Steier, Chrisman y Chua (2015) señalaron recientemente que la heterogeneidad del gobierno de la empresa familiar al igual que la forma en que evolucionan sus diversas estructuras no reciben mucha atención. Sin embargo, simplemente señalar esas deficiencias en teoría muestra cómo el tema está ganando interés. La revisión de la literatura en el presente trabajo de graduación subrayará esta tendencia; la mayoría de las fuentes sobre este tema se han publicado en la década anterior.

El término “gobierno corporativo” se asocia comúnmente con empresas que son de propiedad pública y cotizan en bolsa y que por lo tanto están legalmente obligadas a revelar ciertos aspectos de su negocio (p.ej. Clarke, 2004; Eng y Mak, 2003). Uno pensaría que

también son de masa crítica para sostener un aparato de estructuras corporativas. Debido a su pequeña contribución individual a la economía en general, las empresas más pequeñas parecen a menudo ser ignoradas en la literatura cuando se trata de gobierno. Sin embargo, al examinar la suma de la contribución económica que aportan esas empresas, ignorarlas y a sus necesidades sería ingenuo. Aunque el gobierno corporativo ha sido ampliamente estudiado y también las empresas familiares más grandes han recibido una amplia cobertura, este no es el caso de las empresas familiares más pequeñas y esto se describirá con más detalle en la revisión de la literatura.

No es, como lo demuestran Neubauer y Lank (1998), que las tareas de gobierno corporativo que abarcan el control, la dirección y la contabilidad no han existido en empresas familiares, sino que no ha habido un sistema para reconocerlas integralmente como roles explícitos de gobierno corporativo. Entonces, aunque las pequeñas empresas familiares pueden haber utilizado prácticas para gobernar, la teoría no las reconoce como medidas de gobierno corporativo y, por lo tanto, son difíciles de comprender. Al alcanzar un cierto tamaño cuando la familia se ha alejado bastante de la empresa, tales mecanismos formalmente reconocidos pueden volverse esenciales (Neubauer y Lank, 1998). Con este trabajo, el objetivo es comenzar a llenar el vacío que aún no explica lo que está sucediendo con respecto al gobierno en las pequeñas empresas familiares y revisar si dichos mecanismos reconocidos tienen relevancia para las pequeñas empresas familiares.

1.2 Justificación de las razones del estudio

Según varios autores reconocidos, el gobierno corporativo en la empresa familiar juega un rol clave en responder a la problemática anteriormente desarrollado que indica que un bajo porcentaje sobrevive a las siguientes generaciones debido a la falta de conocimiento sobre la importancia de incorporar una gestión profesional orientada a la transparencia y de tener reglas claras en su gestión. Además, desde lo personal, este tema siempre me ha parecido interesante debido a mi participación de la empresa que mis padres crearon juntos, y que aproximadamente veinticinco años después continúan administrando con la intención de sucederla a mi hermana y a mí. Es por ello que quiero explorar abiertamente el campo del gobierno en las pequeñas empresas familiares y su implementación y, por lo tanto, también

reducir la brecha en la teoría al respecto. Además, mi objetivo es obtener respuestas sobre si los conceptos de gobierno conocidos son aplicables o no a las pequeñas empresas familiares.

1.3 Preguntas de investigación

Después de presentar la relevancia de esta temática en la actualidad y el propósito de esta investigación, resulta primordial introducir las preguntas principales y secundarias de este trabajo. Saunders, Lewis y Thornhill (2009) subrayan que una pregunta de investigación claramente definida enfatiza que uno de los principales determinantes que conducen a una investigación exitosa es sacar conclusiones claras de los datos recopilados. Esto no sería posible sin tener preguntas de investigación claramente establecidas, ya que esto también ayuda a evitar no generar nuevas ideas (Saunders et al., 2009).

1.3.1 Pregunta central de investigación

Tras presentar el tema de estudio y de haber formulado el problema y el propósito preciso del presente trabajo de investigación, se presenta la principal pregunta de investigación:

1.3.1.1 ¿En qué se caracteriza el gobierno de una pequeña empresa familiar?

1.3.2 Preguntas de subinvestigación

La principal pregunta anterior se complementa con las siguientes dos preguntas de sub-investigación:

1.3.2.1 ¿Por qué una pequeña empresa familiar intenta poner en práctica estructuras de gobierno o decide no hacerlo?

1.3.2.2 ¿Cómo aplica una pequeña empresa familiar las estructuras de gobierno apropiadas para ella?

Con las preguntas principales y de sub-investigación, también se está respondiendo a múltiples llamadas en la literatura sobre investigaciones futuras de Astrachan (2010), Berrone et al. (2012), Fahed-Sreih (2008), Neubauer y Lank (1998) y Steier et al. (2015). Hasta ahora no se presentaron Gersick y Feliu (2014), quienes recientemente llamaron la

atención sobre el hecho de que la literatura sobre la implementación de instrumentos de gobierno en empresas familiares y controladas aún no se ha desarrollado. Apuntan especialmente a la integración de las variables monetarias, legales, comerciales y familiares y cómo influyen en el gobierno y la continuidad en las empresas familiares. Aunque las preguntas de sub-investigación podrían, a primera vista, implicar que existen instrumentos de gobierno apropiados que ayudan a cada pequeña empresa familiar, una respuesta posible y aceptable podría ser que la empresa está mejor sin implementar (más) estructuras de gobierno. Lo “apropiado” a cada empresa, parte de la segunda pregunta de sub-investigación, rinde homenaje a la singularidad de cada pequeña empresa familiar.

1.4 Objetivos

1.4.1 General: Caracterizar el gobierno de una pequeña empresa familiar.

1.4.2 Específicos

- Determinar por qué una pequeña empresa familiar (intenta) implementar estructuras de gobierno o decide no hacerlo.
- Establecer cómo una pequeña empresa familiar implementa estructuras de gobierno apropiadas para ella.

2. Estrategia metodológica

En las siguientes secciones, se resumirá cómo se llevará a cabo esta investigación y se elaborará la metodología del presente estudio. Se tomará el trabajo de libros de texto de Saunders et al. (2009) como origen para dar una visión general, ya que su “cebolla de investigación” ofrece una vívida réplica de una realidad metodológica abstracta (Ver **Anexo I**). Paso a paso, se desplegarán las diferentes capas de la cebolla, enfocándose en las más relevantes, hasta llegar a su centro y luego poder continuar presentando el trabajo de campo de esta investigación. Cabe señalar que Saunders et al. (2009) solo dan su propia visión general del campo metodológico, por lo que su trabajo solo se utiliza como punto de partida, como se señaló anteriormente.

2.1 Filosofía

En línea con el propósito de esta investigación y para crear una comprensión del gobierno en las pequeñas empresas familiares, se tomará como filosofía del trabajo al interpretacionismo. Dado que las preguntas de investigación propuestas solicitan fenómenos y construcciones específicos del contexto resultantes de las interacciones de los humanos, esto es plausible. Como explica Crotty (2003), el interpretacionismo sale a la luz en agudo contraste con el positivismo al tratar de aprehender y explicar las realidades de la vida humana y social. Ontológicamente, se basa en los significados subjetivos que tienen las personas y en cómo ven la realidad construida socialmente (Saunders et al., 2009). El objetivo de la investigación que utiliza el interpretativismo como filosofía es desarrollar una comprensión, conocer los pensamientos y las acciones de las personas, los problemas que enfrentan y cómo lidiar con ellos (Decrop, 1999).

El contexto que subyace a este trabajo de investigación es el gobierno en las pequeñas empresas familiares. Se interpreta lo que dicen los encuestados para comprender cómo se ve el gobierno en sus empresas, así como también sus palabras para entender sus motivos para (no) tener ciertas estructuras. En este sentido, se pone el punto de interés en algo que es específico y que puede ser diferente de lo que se conoce anteriormente, otra característica de la filosofía utilizada en el presente estudio (Decrop, 1999).

En relación con el interpretacionismo surgen el construccionismo y constructivismo social. Mientras que el constructivismo social apunta a un enfoque en los individuos y a cómo tienden a construir y dar sentido a su entorno, el construccionismo social más bien mira el contexto grupal (Robson, 2011). Aunque los dos términos están cerca uno del otro en su significado, la diferenciación mencionada justifica que se haga uso de ambos términos en la metodología de la presente tesis. Robson (2011) señala cómo los enfoques constructivistas a veces se denominan interpretativistas para mostrar el énfasis en cómo los actores interpretan el mundo social en el que se encuentran involucrados, otro argumento de por qué retomarlos en esta sección tiene sentido para la tesina.

2.2 Enfoque de investigación

Entre los enfoques clásicos de investigación impulsados de manera inductiva o deductiva, se halla el utilizado en este estudio: la abducción. Como explican Van Maanen, Sørensen y

Mitchell (2007), la abducción comienza con una expectativa insatisfecha, trabajando hacia atrás para encontrar un mundo plausible o una explicación teórica que haga que el encuentro sea significativo. Van Maanen et al. (2007) encuentran importante entender que la abducción es un proceso continuo, que ocurre durante todo el proceso de la investigación con conceptos y datos que se reproducen continuamente. Alvesson y Kärremann (2007) usan palabras ligeramente diferentes para describir este método. Para ellos, implica tres pasos, a saber (1) aplicar una regla o teoría interpretativa establecida, (2) observar un fenómeno empírico sorprendente a la luz de la teoría y finalmente (3) articular una nueva regla o teoría interpretativa dirigida a la resolución de la sorpresa (Alvesson y Kärremann, 2007).

2.3 Diseño de investigación

Ateniéndose a la metáfora de la cebolla de investigación de Saunders et al. (2009), se ha descubierto previamente las dos primeras capas, que eran la filosofía de investigación y el enfoque de investigación. Las siguientes tres capas, estrategias de investigación, opciones de investigación y horizonte temporal, se pueden denominar en conjunto como el diseño de la investigación (Saunders et al., 2009) y, por lo tanto, se cubrirán en la sección siguiente.

2.3.1 Propósito metodológico de la investigación

Los investigadores tienen la opción básica entre un propósito metodológico explicativo, exploratorio y descriptivo de la investigación. En este trabajo de graduación se opta por la investigación exploratoria. Como explica Myers (2009), la investigación exploratoria es una forma de llevar a cabo una investigación cualitativa que se centra en el descubrimiento y la exploración adicional de fenómenos novatos. Por lo tanto, con este método de investigación se trata de generar, descubrir y construir la teoría, en lugar de probarla (Johnson y Christensen, 2012). Consta de tres pasos principales. El primero es observar lo que está sucediendo. Luego, los investigadores evalúan estas observaciones y buscan patrones. Por último, los investigadores comienzan a hacer suposiciones y a crear generalizaciones sobre los patrones y las coherencias mencionadas (Johnson y Christensen, 2012).

Churchill y Lewis (1986) al igual que Shaw (1999) subrayan que dicha investigación exploratoria es especialmente adecuada cuando se investiga en el entorno de las pequeñas

empresas, ya que los investigadores en ese dominio se preocupan principalmente por construir la teoría en lugar de probarla. Esta tesis pretende descubrir cómo está sucediendo algo que aún no se ha explorado por completo. Precisamente, se tiene la intención de explorar cómo las pequeñas empresas familiares implementan estructuras de gobierno que son apropiadas para ellas (segunda pregunta de sub-investigación). Robson (2002) agrega que un propósito exploratorio tiene como objetivo evaluar los fenómenos bajo una nueva luz, en el caso de esta investigación evaluar el gobierno a la luz de las pequeñas empresas familiares. Aunque a veces no se puede evitar describir, el enfoque principal es explorar los fenómenos.

2.3.2 Estrategia de investigación

La estrategia de investigación utilizada en este trabajo es la “teoría fundamentada” (del inglés *grounded theory*), que es un enfoque cualitativo sobre cómo se genera y desarrolla una teoría a partir de los datos recopilados por los investigadores en sus estudios (Johnson y Christensen, 2012). En general, se adapta bien al objetivo de esta investigación, ya que la teoría fundamentada es una estrategia de investigación sistemática pero flexible que es de uso particular en campos que carecen de teoría e ideas contextuales, ya que ofrece explicaciones de lo que está sucediendo (Robson, 2011).

2.3.3 Elección de investigación

Si se observa la cebolla de la investigación anteriormente desarrollada del libro de texto de Saunders et al. (2009), se presentan como elecciones de métodos de investigación para usar el mono-método, el múltiple o el mixto. El presente trabajo tiene el mono-método como opción de investigación. Como sugiere el término, se utiliza una técnica única para la recopilación de datos y los procedimientos asociados para el análisis (Saunders et al., 2009).

2.3.4 Horizonte de tiempo

En el presente trabajo, se opta por un estudio transversal. Esto significa que se toman todas las medidas al mismo tiempo, o debido a la viabilidad, durante un corto período de tiempo (Robson, 2011). Dado que la pregunta principal de investigación y la primera de sub-investigación inquieran sobre decisiones (elecciones) y sus resultados en el presente y el pasado, un estudio transversal resulta una opción adecuada. Sin embargo, la segunda

pregunta de sub-investigación también permitiría estudiar a las empresas longitudinalmente, pero debido a las limitaciones de tiempo esto no es posible.

2.4 Técnicas y procedimientos

La elección de la técnica de recopilación de datos utilizada en este estudio cualitativo se ha presentado y está inspirada en los elementos metodológicos previamente establecidos. El tipo de entrevistas que se realizan y cómo se llevan a cabo exactamente se presentará en la sección 2.4.2, justo después de algunas elaboraciones sobre las propias empresas de muestra a continuación.

2.4.1 Muestra

Se ha adquirido la muestra del presente trabajo mediante un método de muestreo no probabilístico, a saber, el muestreo intencional. Como Johnson y Christensen (2012) afirman de manera bastante simple, esto hace que los investigadores especifiquen las características de una población que les interesa y luego intenten localizar sujetos de investigación con esas características. Saunders et al. (2009) agregan que tal muestreo crítico permite elegir los casos más adecuados para responder a las preguntas de investigación y cumplir con sus objetivos. El proceso de cómo se realiza el muestreo intencional se explica a continuación. Inicialmente, se buscó en internet las empresas familiares más emblemáticas argentinas. Se enviaron mails a estas compañías. Tras varios intentos de contacto fallidos, se terminó haciendo uso de la base de datos de la Universidad de San Andrés. A partir de esta, se obtuvo el contacto con tres empresas familiares en las que se encuentran involucrados miembros de la comunidad de dicha institución. Esto resultó en las entrevistas que se resumen en la tabla en el **Anexo II: Resumen de empresas de muestra y socios de entrevistas**.

Se han realizado un total de siete entrevistas personales con 8 encuestados entre el 15 de octubre y el 14 de diciembre de 2019. En promedio, las entrevistas duraron un poco más de 60 minutos. Se ha decidido ofrecer a cada uno de los encuestados antes y después de la entrevista realizada tratar sus datos de forma anónima, de modo que sus nombres o empresas no pudieran conectarse a los datos que nos proporcionaron. Ya que se trata de empresas familiares y la confidencialidad resulta un tema delicado, las tres empresas han solicitado

mantener su privacidad. Por lo tanto, sus nombres son ficticios y se ha denominado a las compañías que representan con letras. Asimismo, se ha evitado revelar datos demasiado específicos que pudieran delatar sus identidades.

2.4.2 Entrevistas

En el presente estudio, se ha decidido emplear entrevistas semiestructuradas, ya que se cree que combina las ventajas de las entrevistas estructuradas y no estructuradas. De acuerdo con Saunders et al. (2009), estas se utilizan con frecuencia en estudios exploratorios. Las entrevistas tienen la característica de permitir recopilar datos ricos de personas que se encuentran en diversos roles y situaciones, con el rol del entrevistador de escuchar, convocar, alentar y dirigir (Myers, 2009). Las semiestructuradas utilizan algunas preguntas formuladas previamente, aunque no es necesario cumplirlas (Myers, 2009); pueden surgir nuevas en el proceso de entrevista. Para lograr responder los objetivos de investigación, se necesita una mezcla y un buen equilibrio entre las preguntas abiertas y las que se derivan de la comprensión previa que se basa en la literatura existente.

En este trabajo de graduación, se han preparado una serie de preguntas iniciales destinadas a lograr que los encuestados hablen ampliamente sobre los temas que interesan a la problemática desarrollada. Esas preguntas de preparación indagan sobre el encuestado, la compañía y su papel en ella, y su opinión sobre el gobierno. Al no apegarse a un conjunto de preguntas completamente pensadas, se permite el descubrimiento de facetas y conexiones previamente desconocidas en las entrevistas realizadas. Dependiendo de hacia dónde se dirigen los encuestados, se sigue sus líneas de pensamiento y luego se los confronta con preguntas específicas sobre lo que eligieron hablar, o se guía la conversación a otra parte. Idealmente, en este trabajo, las incursiones al campo duran hasta que las categorías que se encuentran en el análisis muestran signos de saturación y las entrevistas realizadas brindan información cada vez menos novedosa o inesperada (Robson, 2011; Small, 2009). En el caso de la presente investigación, después de haber realizado la octava entrevista, los entrevistados lentamente comenzaron a proporcionar información menos novedosa o inesperada. Sin embargo, no se puede argumentar que hubo saturación y, por lo tanto, terminar el trabajo de campo. Más bien, las limitaciones de tiempo que acompañan a este trabajo fueron responsables de la finalización de las entrevistas. Sin embargo, se cree que se recopilaron

datos suficientes y ricos, lo que permite cumplir el propósito de esta tesis de manera correcta y adecuada.

2.5 Análisis de datos

En el presente trabajo de graduación se utiliza la codificación de los datos para realizar un análisis cualitativo más riguroso. La codificación es la conexión esencial entre recopilar datos y desarrollar una teoría que los explique (Charmaz, 2006; Charmaz, 2014). Significa categorizar segmentos de datos recopilados con un nombre que logre resumir y dar cuenta de la pieza de datos (Charmaz, 2006). Particularmente, la codificación de la teoría fundamentada tiene un mínimo de dos etapas (Charmaz, 2006), a saber, la codificación inicial y la focalizada.

En este trabajo de investigación, las estrategias de codificación iniciales utilizadas llevaron a tener códigos de diferente longitud, desde una sola palabra hasta oraciones completas. Se usaron diferentes estrategias de codificación inicial siguiendo las sugerencias Thornberg y Charmaz (2011) y por la elección de la teoría fundamentada. No hubo necesidad de codificar entrevistas enteras palabra por palabra o línea por línea, ya que los elementos de pequeñas charlas y secciones sobre temas completamente no relacionados no podían evitarse por completo. Al observar los datos obtenidos, la codificación párrafo por párrafo a menudo parecía ser la mejor solución. Con la codificación inicial, se recibió un panorama general de los datos extraídos de las entrevistas. En total, surgieron 189 códigos o líneas de código.

La codificación enfocada permite señalar y desarrollar los códigos más relevantes y los pone a prueba con los datos restantes (Charmaz, 2014). Para descubrir los códigos más frecuentes y quizás más significativos que surgen de las entrevistas realizadas en el presente trabajo, también se utilizó una herramienta en línea para resaltar y enumerar las palabras que más se repiten en la codificación. En primer lugar, se trabajó con una versión impresa de la codificación inicial. Esta etapa significó el desglose o la descomposición de los códigos iniciales, a menudo utilizando métodos de prueba y error. Se intentó ver similitudes y diferencias entre códigos para poder identificar qué se puede agrupar y dónde las conexiones son aparentes. Las diferentes entrevistas se compararon constantemente en correspondencia con los métodos comparativos (constantes), denominados como tales por Charmaz (2006).

De esta manera, lenta pero constantemente, en múltiples rondas de codificación focalizada, 189 códigos evolucionaron en categorías que al ser conciliadas con la revisión de la literatura resultaron en un total de temas significantes a analizar.

2.6 Aspectos de calidad

A continuación, se dejará de lado la investigación “cebolla” de Saunders et al. (2009) y se procederá a analizar las cuestiones éticas. La investigación ética sólida es de gran importancia para el presente trabajo de graduación y algunos aspectos de ella ya se han presentado en las secciones 2.4.1 que presenta la muestra y 2.4.2 sobre las entrevistas, especialmente en relación con el anonimato. Como se ha dicho anteriormente, en las empresas familiares la privacidad y la confidencialidad son elementos sensibles. No se trata solo de un negocio sino de la vida de una familia, puesto como se ha presentado en la revisión de la literatura, en las empresas familiares gestión y familia se mezclan usualmente para formar un único círculo que se yuxtapone con la empresa. Es por ello por lo que se ha tomado seriamente el concepto de privacidad y se ha decidido mantener el anonimato de las compañías y sus miembros. También se ha prometido confidencialidad, lo que significa que no se compartirían los datos en bruto de las entrevistas con nadie, como Saunders et al. (2009) proponen. Después de que se hubo transcrita las entrevistas realizadas, las transcripciones se enviaron a los encuestados para verificar errores y posibles aclaraciones. En este sentido, también se quiere mencionar que se cree en los posibles beneficios para los encuestados y sus empresas, por lo que les será proporcionado este trabajo final.

3. Marco teórico

La revisión de la literatura en general consta de tres partes. Primero se desarrolla la sección 3.1, en la que se ofrece una introducción general al gobierno corporativo. La parte 3.2 construye un marco sobre (estructuras en) negocios familiares, dando al lector una comprensión de lo que es una pequeña empresa familiar. La parte 3.3 fusiona esos dos ámbitos en el gobierno en las empresas familiares, mostrando qué tipo de estructuras de gobierno ya existen en teoría sobre las empresas familiares en general.

3.1 Gobierno corporativo

Hay muchas definiciones en la literatura de lo que es exactamente el “gobierno corporativo”. Sin embargo, lo que queda claro es que se ha convertido en un tema cada vez mayor en la literatura científica durante las últimas dos décadas, especialmente en los últimos diez años (Zahra, Filatotchev, Wright; 2009). Como señalaron Gabriellsson y Huse (2004), la teoría se ha centrado principalmente en empresas grandes y cotizadas que también están legalmente obligadas a revelar cierta información.

En un informe de Cadbury (1992) se enfatiza que el gobierno corporativo es un sistema por el cual se navega el control y la dirección de la compañía. Según Brenes, Madrigal y Requena (2011), el gobierno corporativo es la estructura de gestión que una empresa tiene para alinear la gestión de la propiedad y la gestión empresarial y consta de tres elementos clave: la asamblea de accionistas, el equipo directivo superior y el consejo de administración. Señalando un enfoque diferente, Shleifer y Vishny (1997) dicen que el gobierno corporativo es un instrumento para los proveedores financieros de las corporaciones que desean asegurarse de recuperar su inversión. Para Brown, Beekes y Verhoeven (2011), el gobierno corporativo es simplemente la gestión de una corporación. Esto puede parecer muy obvio y, no es la definición más elaborada, pero destaca que el gobierno corporativo tiene que ver con las corporaciones y sus actividades que implican una gestión adecuada. Pieper (2003) revisa la literatura sobre gobierno corporativo y encuentra que la falta de una definición clara se debe en parte a las diferencias nacionales con respecto a los sistemas legales, el derecho de sociedades y la protección de los inversores.

El gobierno corporativo se ha estudiado ampliamente en tiempos anteriores. Esto se debe principalmente a la transgresión corporativa que ha ocurrido en las últimas décadas, desde los escándalos de Enron, Tyco y Worldcon hasta la crisis financiera de 2008 (Aguilera, Desender, Bednar y Lee, 2015; Clarke, 2004; Tricker, 2015). A pesar de ganar mucha atención, el enfoque en el gobierno corporativo se ha mantenido en un campo estrecho, visto principalmente a través de las opiniones dominantes de la teoría de la agencia y la teoría de la administración (Daily, Dalton y Cannella, 2003; Donaldson, 2012; Zahra, Filatotchev y Wright, 2009; Lubatkin, 2007; Shleifer y Vishny 1997). Además, la mayor parte de la investigación se ha centrado en la relación entre rendimiento y gobierno corporativo. Sin embargo, recientemente ha habido un estímulo y un aumento en los estudios que tienen como

objetivo explorar aún más los límites del gobierno corporativo y las conexiones entre los diferentes mecanismos de gobierno en juego (Aguilera et al., 2015; Brunninge et al., 2007; Jain y Jamali, 2015).

Los mecanismos de gobierno que se encuentran en las grandes corporaciones generalmente pueden caracterizarse como enfocados interna y/o externamente. Por ejemplo, mientras que el gobierno corporativo interno se enfoca en el monitoreo de la junta directiva, el gobierno corporativo externo monitorea las actividades de las partes interesadas. Naturalmente, ambos se influyen y complementan entre sí. El consejo de administración mencionado anteriormente es la principal autoridad legal para proteger los intereses de los accionistas. La junta también influye en si la empresa emplea la gestión de ganancias (Xie, Davidson y DaDalt, 2003). En la actualidad, la mayoría de las juntas tienen un director externo para mantener los intereses de los accionistas y evitar cualquier conflicto de intereses (Byrd y Hickman, 1992). Sin embargo, no ha habido ninguna prueba concreta de que tener directores externos en la junta de hecho mejore la eficiencia del gobierno corporativo de la compañía (Bhagat y Black, 1999).

Según Doidge, Karolyi y Stulz (2007), la existencia de compañías que tienen diferentes estructuras de gobierno surge de diferentes antecedentes culturales e institucionales en los que se ubican las empresas. Cuando se trata de factores geográficos, parece haber dos tipos de acuerdos que monitorean el desempeño corporativo y gestión de una empresa. Los tableros tienden a estar dispuestos como unitarios o como tableros de dos niveles. En países como Estados Unidos, Italia e Inglaterra, es más común encontrar el acuerdo unitario en el que todos los directores sean responsables tanto de administrar la empresa como de monitorear las actividades del CEO. Por otro lado, países como Alemania, los Países Bajos y Austria utilizan el sistema de dos niveles (Carrasco, 2005), en el que las tareas se dividen entre el consejo de administración (a veces también denominado consejo ejecutivo) y el consejo de supervisión. En esos sistemas, se espera que el CEO les informe a ambos (Carrasco, 2005). Algunos países requieren que las compañías que cotizan en bolsa tengan una junta dual, como es el caso de Alemania. Nuevamente, esto significa que necesitan un consejo de administración y un consejo de supervisión (Carrasco, 2005).

Chisari y Ferro (2012) señalan que, en la década de los 1990s, la Argentina adoptó una serie de normas de gobierno corporativo similares a los países con tradición legal anglosajona (Common Law), apartándose de la tradición de ley civil a la que pertenece. A partir del año 2000 las reformas se centraron en el derecho del mercado de valores. Los marcos legales sólo impusieron lineamientos generales, dejando los detalles reglamentarios en manos de la Comisión Nacional de Valores (CNV). De acuerdo con la Ley General de Sociedades N° 19.550, están sujetas a estas normativas las sociedades anónimas bajo régimen de oferta pública (art. 299), las cuales deben constituir un directorio integrado como mínimo por tres miembros (Art. 255) y un consejo de vigilancia en el caso de tener un capital social igual o superior a los cincuenta millones de pesos argentinos. Sin embargo, como lo establecen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO), sería conveniente que también se aplicaran principios de gobierno corporativo en empresas de capital cerrado, grandes y pequeñas.

Como señala Cadbury (2000), se necesita un patrón organizacional más formal si hay confusión, superposición y peligro de pasar por alto asuntos relevantes. Esto se debe a que se busca evitar grietas en la estructura mientras la empresa está experimentando un crecimiento y la toma de decisiones podría cambiar. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, según Gabrielsson y Huse (2004), no existe un método de gobierno corporativo que sea universalmente beneficioso para todas las empresas y los factores sociales e institucionales tienen una influencia significativa. Por supuesto, una estructura de gobierno no puede ser forzada a una organización, especialmente a una empresa familiar. Como también se ha presentado en la sección de antecedentes al referirse a Goel et al. (2014) argumentando que, debido a la heterogeneidad de la empresa familiar, los problemas de gobierno varían mucho entre estas. Sin embargo, antes de seguir examinando el gobierno en las empresas familiares, se buscará mostrar qué constituyen exactamente las empresas familiares.

3.2 Empresas familiares y pequeñas empresas familiares

A continuación (sección 3.2.1) se explicará qué constituye exactamente una empresa familiar a la luz de este trabajo de investigación. Además de definir el concepto, también se abordará la cuestión del tamaño de la empresa y su relevancia en este estudio (3.2.2 y 3.2.3). En la

sección 3.2.4 se presentan formas de analizar una empresa familiar, lo que sirve a identificar áreas importantes en las que el gobierno podría desempeñar un papel. El resto de esta sección (3.2.5 - 3.2.7) se refiere a los conflictos, la riqueza socioemocional y la sucesión, todos los cuales son únicos en el entorno de la empresa familiar y pueden utilizarse para establecer conexiones con el gobierno.

En los apartados anteriores se ha señalado la importancia mundial de las empresas controladas por familias. Sin embargo, cabe destacar algunos números relevantes con respecto al país en que luego se enfocará este trabajo: Argentina; un país en el que aproximadamente el 75% de las unidades económicas están representadas por empresas familiares (Family Firm Institute, 2016). Al mismo tiempo, estas aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada (90% para los nuevos puestos) y controlan el 95% de la comercialización. Estimaciones recientes de la Universidad de Buenos Aires (Ridolfi, 2016) revelan que el 75% de las empresas argentinas es, o fue en su origen, una empresa familiar. Algunos datos representativos de esta realidad muestran que actualmente hay casi un millón de empresas familiares en Argentina. En la historia de la empresa argentina también resulta notorio observar que aquellas organizaciones más importantes constituidas por grupos familiares aún hoy conservan el liderazgo en los negocios, y representan una fuerte tradición en el mundo empresarial.

3.2.1 Definiendo la empresa familiar

A la luz de este trabajo de graduación, los términos “empresa familiar” y “negocio familiar” se utilizan indistintamente. Se podría simplificar que es el factor familia el que distingue a las empresas familiares de las no familiares, lo que sería correcto, pero hay más. Existen múltiples definiciones de lo que es una empresa/negocio familiar y cuáles son sus factores distintivos en la literatura (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012; Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Poza (2011) utiliza una definición amplia como punto de partida y afirma que las empresas familiares constituyen la gama de empresas en las que un empresario o CEO de próxima generación y uno o más miembros de la familia tienen una influencia estratégica en la empresa. Litz (1995) propone que una empresa puede considerarse una empresa familiar cuando su propiedad y administración se encuentran dentro de una unidad familiar y cuando sus miembros apuntan a mantener y/o aumentar la relación familiar dentro

de la organización. Para Fahed-Sreih (2008), se trata de cualquier negocio que está influenciado o controlado por una sola familia que mantenga la pretensión de permanecer en la familia. Al dar una visión general reciente de las definiciones, Sharma (2004) encuentra que la mayoría parece girar en torno a la importancia de la familia cuando se trata de la determinación de mecanismos de visión y control, así como la creación de recursos y capacidades únicos en una empresa.

Para los propósitos de este estudio, a continuación, se introduce la definición utilizada de negocio familiar: un negocio, propiedad (casi o) completamente de una unidad familiar con uno o más miembros adicionales de la familia que tienen una influencia estratégica en la empresa. Dado que las empresas familiares más pequeñas argentinas están en el centro de interés de este trabajo, también se observa lo que la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo argentina define como pequeñas y medianas empresas (resolución 154/2018). Según esta, una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa (tramo I o II) que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados. Ver **Anexo III**: Categorización PyME 2018. Cabe señalar que, en el año 2019, debido al contexto económico del país este cuadro ha debido ser actualizado. Según la resolución 563/2019, los límites de ventas anuales han ascendido para la determinación de la condición de pequeña o mediana empresa; dado que se refleja aproximadamente un 84% de incremento en el límite de ventas anuales de cada categoría se considerará esta tabla para datos del 2019. Ver modificaciones en el volumen de ventas en el **Anexo IV**: Categorización PyME 2019.

Considerando que pequeño es un término relativo, a los fines de esta investigación, se utilizarán los términos “micro” y “pequeña” para definir a la pequeña empresa familiar de acuerdo con los términos establecidos por la resolución 154/2018/19 de una manera flexible, haciendo hincapié sobre la variable de ventas. Por qué definiciones como las anteriores son especialmente importantes en el país de nuestro enfoque se pueden apreciar en la sección a continuación.

3.2.2 Relevancia de la pequeña empresa familiar

Según datos del Ministerio de Producción y Trabajo (2019), en Argentina hay cerca de 5 millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de 609.000 son empresas empleadoras, con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Más del 99% (605.854) tienen menos de 200 ocupados y sólo el 0,6% (3.539) cuentan con más de 200 ocupados. Las primeras son las que más trabajadores emplean: acumulan el 65% del empleo privado formal. Aproximadamente, el 30% de las empresas se dedica al comercio mayorista y minorista y casi el 10% a la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias (11%) y los servicios (39%), concentran alrededor del 90% del total de empresas empleadoras de Argentina.

Para el período 2008-2015, al cabo de cinco años, la mayoría de las empresas tendió a permanecer en su categoría de tamaño o a transitar a una más baja. El 60% de las empresas con menos de 10 ocupados se mantuvo en esa categoría luego de 5 años y el 37% cerró. Sólo el 3% logró superar el umbral de 9 empleados. En el caso de las empresas entre 50 y 200 ocupados, el 6% pasó a ser parte del grupo de empresas de más de 200 empleados.

Los principales problemas que deben enfrentar las pequeñas empresas en Argentina son, según el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y América Latina (IERAL, 2014), la inflación, la incertidumbre en los factores macroeconómicos, la alta carga fiscal, la ausencia de crédito financiero y altos costos y riesgos laborales. Tradicionalmente, el último factor ha sido y sigue siendo un costo importante para las pequeñas, así como también medianas empresas argentinas por la cualidad protectora del trabajador en las legislaciones.

Los números y datos anteriores destacan la relevancia de las pequeñas empresas en Argentina y establecen algunos de los riesgos a los cuales se enfrentan dado el contexto país. Sin embargo, es evidencia en pequeñas empresas familiares lo que interesa a este trabajo de graduación, no las pequeñas empresas "normales". Por lo tanto, a continuación, se procederá a focalizar sobre ellas.

3.2.3 Problemas de definición de pequeñas empresas familiares

Aunque solo se han mostrado dos definiciones de lo que destacados autores definen como una pequeña empresa, existen muchas otras conceptualizaciones para ellas, así como también

hay varias sobre qué es una empresa familiar y qué es exactamente el gobierno. Dado que este trabajo se centra en las pequeñas empresas familiares, cabe elaborar un problema con el que se enfrenta, especialmente cuando se trata de definir las.

Al mirar la literatura, las definiciones comunes del tamaño de las empresas familiares siempre se asocian con el número de empleados, los ingresos de una empresa, su valor u otras cifras económicas. Sin embargo, se cree que esos números no son los únicos números relevantes. Económicamente, una empresa podría ser una gran empresa, pero a nivel familiar podría ser controlada por una unidad familiar única, lo que da como resultado estructuras de gobierno familiar esbeltas. Esto plantea el problema de que quizás la comprensión sobre qué es exactamente una pequeña empresa familiar desde la perspectiva del gobierno podría ser errónea.

3.2.4 Analizando la empresa familiar

Tagiuri y Davis realizaron los primeros esfuerzos para comprender mejor las empresas familiares en 1982 en su *Modelo de tres círculos de negocios familiares*, como se ve en una adaptación en la **Figura 1** a continuación. Reconoce que la empresa familiar está compuesta por los tres subsistemas superpuestos Familia, Propiedad y Empresa. Cualquier individuo que esté activo en un negocio familiar, ya sea propietario o empleado, puede ser ubicado en uno de los círculos o en una parte superpuesta de ellos. Cabe señalar que, para esos autores, se considera que una empresa está controlada por la familia cuando dos o más personas son al mismo tiempo miembros de la familia propietaria, propietarios y gerentes.

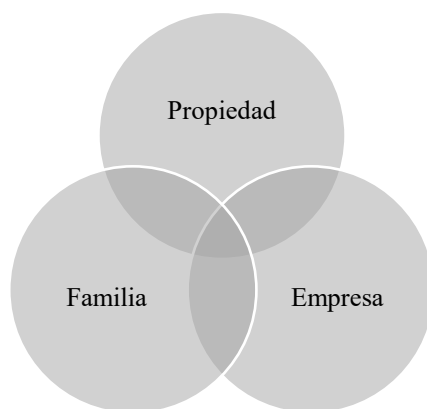


Figura 1: Modelo de tres círculos del negocio familiar (Adaptación de Tagiuri y Davis, 1996)

En su artículo, Tagiuri y Davis (1996) pusieron énfasis en las empresas familiares que tienen atributos bivalentes que las hacen únicas y se presentan como fuentes de ventajas y desventajas para ser propietario de familias y empleados, ya sea que formen parte de la familia o no. Esos atributos fueron una consecuencia directa de los tres círculos superpuestos. Entre los atributos bivalentes más importantes se encuentran los roles simultáneos de los miembros de la familia (por ejemplo, como propietarios, parientes y gerentes), participación emocional y confusión y una identidad compartida (Tagiuri y Davis, 1996). Una vez más, esas características del negocio son representativas de sus fortalezas y debilidades al mismo tiempo.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) evalúan que el Modelo de tres círculos ha sido ampliamente aceptado debido a su elegancia teórica y porque puede aplicarse de inmediato. Al desglosar las complejas interacciones dentro de la empresa, uno puede comprender mejor de dónde provienen los conflictos interpersonales y el dilema del papel en el que se pueden encontrar los miembros de la organización. Sin embargo, también afirman que solo representa una instantánea de la situación actual en una empresa familiar. Agregando el paso del tiempo, Gersick et al. (1997) desarrollaron el modelo tridimensional de las empresas familiares. Su contribución se puede ver en la **Figura 2** a continuación.

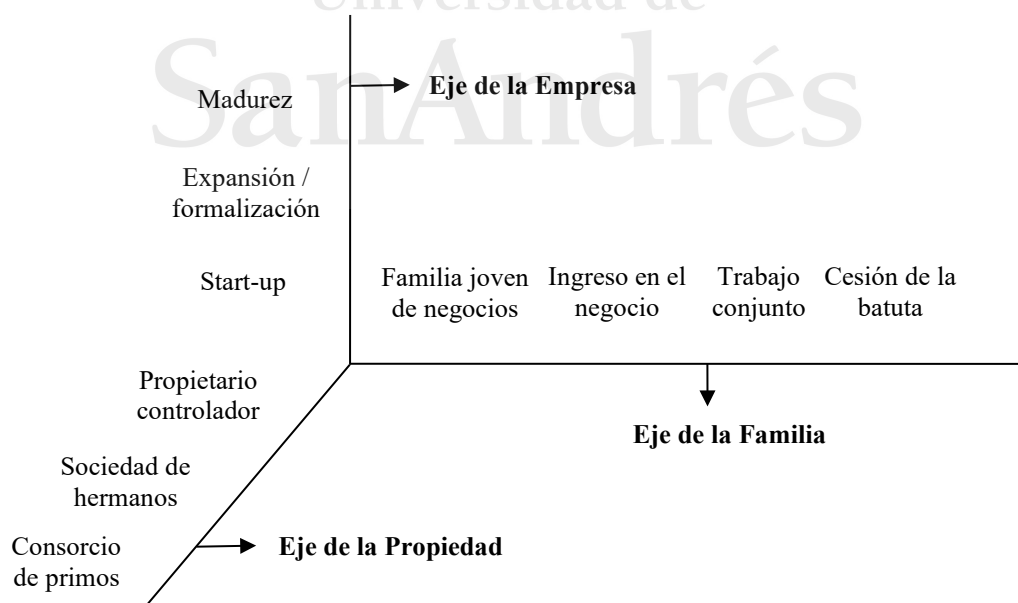


Figura 2: Modelo de desarrollo tridimensional (Gersick et al., 1997)

Este modelo retoma donde quedó el *Modelo de tres círculos* y agrega una dimensión de desarrollo separada para cada círculo, lo que resulta en un *Eje de Negocios, Propiedad y Familia* con tres etapas para las dos primeras y cuatro etapas para la segunda. Cualquier movimiento a lo largo de los ejes va acompañado de consecuencias (extensas). Si bien las progresiones a lo largo de los ejes son independientes entre sí, también se influyen entre sí, creando un espacio tridimensional y resultando en que la empresa familiar tome un cierto carácter dependiendo de su propia progresión (Gersick et al., 1997).

A los ojos de Pieper y Klein (2007), la investigación de negocios familiares puede dividirse hasta ahora en tres etapas. En la etapa uno, los primeros años de investigación con una perspectiva de sistema cerrado estaban en foco. Este período todavía estuvo dominado por el pensamiento de doble y triple sistema, tal como lo realizaron Tagiuri y Davis (1996). La perspectiva dinámica asumida anteriormente por Gersick et al. (1997) es representativa de la segunda etapa de la investigación de empresas familiares. En esta etapa, la relevancia de los sistemas y procesos jugó un papel decisivo. La tercera etapa, como la más reciente, ha introducido modelos más complejos con focos de investigación específicos que también se caracterizan por una perspectiva de sistemas abiertos (Pieper y Klein, 2007). En cuanto a los tipos de empresas familiares que se pretenden investigar en este trabajo de investigación, los dos modelos presentados anteriormente para analizar las empresas familiares son suficientes. Además, al evitar modelos muy específicos, se puede permanecer abiertos a una muestra diversa de empresas en este estudio.

La investigación y los modelos presentados anteriormente permiten analizar y comprender mejor las empresas familiares examinadas más adelante. También ayudan a identificar áreas importantes en las que el gobierno puede desempeñar un papel. Aunque no serán utilizados explícitamente en este trabajo para analizar cada una de las empresas de muestra, sirven de guía y se utilizan como herramientas concretas para ordenar la información. Otro tema de interés en cualquier empresa es el conflicto (potencial), la siguiente sección está dedicada a ello.

3.2.5 Conflictos en empresas familiares

Con respecto a los conflictos en las empresas familiares, Kellermanns y Eddleston (2004) sugieren que, aunque las empresas familiares a menudo se ven afectadas por conflictos sustanciales que amenazan a la empresa, no todos los conflictos tienen consecuencias negativas para estas. Entonces, aunque asuntos como la rivalidad entre hermanos, los problemas matrimoniales, el deseo de los niños de ser diferentes a sus padres y la dispersión de la propiedad del negocio entre los miembros de la familia son centros válidos de conflicto que pueden traer consecuencias negativas, los autores llaman la atención al hecho de que el conflicto en las empresas familiares puede tener una influencia positiva en su desempeño. Para eso, se examinarán a continuación qué tipos de conflicto existen para empezar.

La literatura sugiere que hay tres tipos distintivos, a saber, conflicto de relación, conflicto cognitivo y conflicto de proceso (McKee, Madden, Kellermanns y Eddleston, 2014). Se debe tener en cuenta que estos pueden ocurrir independientemente, simultáneamente o que uno puede convertirse en otro. Si bien es relativamente claro de qué se tratan los conflictos de relación, los dos últimos están preocupados por problemas de trabajo. Efectos como la aversión, la frustración, la irritación y la ira causan conflictos basados en las relaciones (Jehn y Mannix, 2001). Estos factores crean un caldo de cultivo para la desconfianza, la rivalidad y la animosidad (McKee et al., 2014). Asimismo, también tienen un impacto negativo en la familia, el negocio y las relaciones intrafamiliares. Los conflictos de procesos se refieren a la asignación de tareas dentro del negocio y los conflictos cognitivos tienen disensiones sobre la búsqueda de ciertas estrategias y objetivos en su centro (McKee et al., 2014). Los autores encuentran que, si bien el conflicto de relación generalmente se asocia con una disminución del rendimiento, los conflictos moderados de procesos y tareas son los que pueden tener un efecto positivo en el rendimiento.

También se podría argumentar que las empresas deberían encontrar una manera de evitar conflictos, pero McKee et al. (2014) señalan que esta puede no ser una alternativa realista. McKee et al. (2014) profundizan en los detalles sobre cómo se manejan los conflictos en las empresas familiares, lo cual se considera valioso de entender a los fines de este trabajo de investigación. Dicen que hay cinco tipos de estrategias de gestión de conflictos: evitar, contender, comprometer, colaborar e intervenir por terceros. La primera, **evitar**, se refiere a que los miembros de la familia ignoran o no abordan la fuente del conflicto. La segunda,

contendiendo, alude a competir entre sí en la empresa. Esto sucede cuando un individuo se abre paso sin preocuparse por otros miembros de la familia. Consecuentemente, puede causar tensión e impactar las relaciones familiares de manera negativa. La tercera, **comprometer**, significa el intento de encontrar una solución que se adapte a todos de una manera. Esto puede crear una solución temporal, pero no puede garantizar una solución a largo plazo al conflicto. La cuarta es la **colaboración**: trabajar junto con otros miembros de la familia y compartir ideas que crean soluciones a los problemas que enfrenta la empresa. Finalmente, la quinta es la **intervención de terceros**, como McKee et al. (2014) sostienen, implica traer a alguien que no esté afectado por el conflicto y que pueda ayudar a mediar o resolverlo. La ayuda externa presenta, además de una nueva perspectiva al problema en cuestión, el beneficio de encontrar soluciones por completo a los conflictos, no solo temporales. Esto también puede mejorar la comunicación e interacción entre los miembros de la familia.

Además de los centros de conflicto y las formas de manejarlos presentados anteriormente, hay un tema que es especialmente delicado en las empresas familiares: la sucesión. Antes de continuar, se ha decidido presentar un concepto que da una idea de por qué los conflictos y la sucesión en las empresas familiares son temas tan delicados.

3.2.6 Riqueza socioemocional

La *riqueza socioemocional* es un tema relativamente nuevo que solo ha existido por menos de una década en la literatura de la empresa familiar. Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes (2007) lo introdujeron por primera vez como un concepto que se basa en la teoría de la agencia conductual preexistente y se centra en la noción de la relación de las empresas familiares entre sus planes económicos y su toma de decisiones (no financieras) relacionadas con la familia (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). La literatura asume que la propiedad familiar es razón suficiente para que las empresas familiares perciban y creen riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al. 2007; Gómez-Mejía, Makri y Kintana, 2010). Sin embargo, al aplicar dicho concepto, Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2012) descubrieron que tiene una conexión más fuerte con el objetivo de mantener el control transgeneracional. Este control está directamente relacionado con la visión de la empresa y la intención de la familia en la creación de valor socioemocional, que podría arraigarse en la reputación o en la intención de crear una dinastía,

entre otros elementos (Berrone et al, 2012; Zellweger et al. 2012). Recientemente, Berrone et al. (2012) exploraron aún más las dimensiones subyacentes del valor socioemocional. Al hacerlo, proponen cinco dimensiones que crean la riqueza socioemocional de los propietarios de familias. Estas cinco dimensiones podrían ayudar a comprender e interpretar lo que se encuentra en las empresas seleccionadas para la muestra de este trabajo de investigación.

La **primera dimensión** se refiere al propietario asumiendo múltiples roles en el negocio para mantener mejor el control sobre la empresa. Esto significa que los dueños tienen control sobre las decisiones estratégicas en la empresa (Berrone et al., 2012). La **segunda dimensión** se refiere a la familia teniendo una estrecha identificación con la empresa. La conciencia pública que atrae a la empresa es de gran importancia, especialmente si la empresa tiene el mismo nombre que la familia, lo que se traslada a las dimensiones internas y externas de la empresa (Berrone et al., 2012). La **tercera dimensión** se refiere a las relaciones sociales de las empresas familiares. Berrone et al. (2012) afirman que los lazos de las empresas no están exclusivamente relacionados con la familia, sino que también pueden extenderse a proveedores, vendedores y empleados; desarrollan un fuerte vínculo social con la comunidad (Berrone et al., 2012). La **cuarta dimensión** se refiere a la parte emocional, que se entiende que juega un papel más complejo que en las empresas no familiares porque incorporan aspectos como la longevidad común de la empresa familiar, las experiencias mutuas de los miembros y las relaciones desarrolladas (Berrone et al., 2012). Estas emociones pueden tener un impacto positivo (calidez, amor, consuelo o felicidad), o negativo (ira, miedo, ansiedad, tristeza, desilusión o depresión). Las emociones no son estáticas y pueden variar a diario, emergiendo y evolucionando de situaciones de diferente gravedad (sucesión, divorcio, enfermedad, pérdida familiar o comercial, etc.). Dado que los límites entre la familia y la empresa se vuelven borrosos, las emociones se filtran a través de la organización e influyen en el proceso de toma de decisiones (Berrone et al., 2012). La **quinta dimensión** trata de la sostenibilidad transgeneracional: la familia no ve a la empresa como un activo que se puede vender fácilmente, ya que tiene un valor simbólico (patrimonio y tradición) para ellos (Berrone et al., 2012). Esta quinta dimensión se refiere a un tema pertinente en las empresas familiares: la sucesión. Se podría suponer que las empresas familiares tienen un gran interés en transmitir la empresa a la próxima generación. En la sección a continuación, damos una descripción general del tema.

3.2.7 Sucesión en empresas familiares

La sucesión es un campo muy estudiado y cuando se observan las empresas familiares, la mayoría de la literatura tiende a centrarse en la *sucesión de la gerencia*. Sin embargo, también existe una *sucesión de propietarios*, que no recibe tanta atención (Baù, Hellerstedt, Nordqvist y Wennberg, 2013). Si se piensa en la sección 3.2.4, se puede recordar el modelo de desarrollo tridimensional presentado por Gersick et al. (1997). Allí, en términos de sucesión de propiedad, se manobra en algún lugar entre tener un propietario controlador, una asociación de hermanos o un consorcio de primos (Gersick et al., 1997).

Mirando la literatura de sucesión de firmas familiares en detalle, Baù et al. (2013) indican que la sucesión es un asunto complejo que ocurre en varios niveles y tiene consecuencias a nivel individual, entre las personas y para la organización en su conjunto (Baù et al., 2013). Es donde el proceso de transición de la familia se confronta con la cultura de la organización que radica un gran conflicto para la sucesión. Gilding, Gregory y Cosson (2015) sostienen que dos roles principales que toma la planificación de la sucesión en las empresas familiares son la armonía familiar y la continuidad entre generaciones. Razón por la cual Baù et al. (2013) ayudan a los profesionales a identificar diez problemas de sucesión que uno debe tener en cuenta al trabajar con este: cultura, educación, comunicación, discusión, voluntad, compromiso, planificación, oportunidad, acuerdo e implicación. A medida que estos temas se vuelven relevantes al analizar las empresas familiares y al trabajar con ellas para lograr una transición generacional exitosa, se mantendrán presentes en esta investigación al ingresar al campo.

A diferencia de las grandes empresas públicas, la sucesión en las pequeñas empresas familiares no tiene ningún consenso sobre cuándo exactamente debe tener lugar (Fox, Nilakant y Hamilton, 1996). Como la sucesión en empresas familiares (pequeñas) es un evento raro que generalmente tiene lugar solo una vez por generación, se vuelve aún más interesante. Como tal, la transición puede aumentar la ansiedad en la empresa (Fox et al., 1996; Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999), lo que da a la sucesión el potencial de tener un efecto disruptivo en el negocio (Fox et al., 1996).

Según un estudio reciente realizado por EY (2019)¹, solo el 16% de las empresas familiares argentinas tienen un plan de sucesión a largo plazo documentado. No es solo por esto que se espera encontrar problemas de transición al entrar en el campo. De acuerdo con Fernando Paci, socio de la firma, una sucesión planeada a largo plazo exitosa es clave para la supervivencia de la empresa familiar, particularmente si se considera que tan solo un 4% de las pymes familiares argentinas sobreviven a la tercera generación, y tan solo el 1% a la cuarta.

Los problemas presentados anteriormente bajo los encabezados de conflictos y sucesión en empresas familiares, entre muchos otros, son la razón por la cual el gobierno es esencial en las empresas familiares de cualquier tamaño. El estado de la investigación sobre este tema se presenta en la siguiente sección de la revisión de la literatura.

3.3 Gobierno corporativo en pequeñas empresas familiares

Como la última parte importante de esta revisión de la literatura, la sección 3.3 combina los elementos de las secciones 3.1 y 3.2 al hablar sobre el gobierno en las empresas familiares (pequeñas). A continuación, se presentará lo que generalmente se conoce y por qué esto es, de hecho, diferente del gobierno en empresas no familiares (3.3.1). En la sección 3.3.2 se referirá al trabajo de Nordqvist (2012) que muestra los diferentes ámbitos en los que se lleva a cabo el gobierno y, como resultado, se procederá a mostrar los elementos de gobierno específicos que son más prominentes en las empresas familiares de mayor tamaño (3.3.3 - 3.3.5). Esto servirá a preparar al lector sobre las teorías más relevantes de la literatura y le brindará un sentido de dirección para ingresar al campo.

Pieper (2003) enfatiza que los modelos de gobierno buscados intencionalmente para grandes corporaciones públicas que se caracterizan por una propiedad dispersa no se pueden aplicar simplemente a las empresas familiares que a menudo están configuradas de manera heterogénea y en las que el sistema familiar agrega complejidad. De la misma manera, se cree que la teoría de la agencia o la teoría de la administración, es decir, las teorías

¹ Recuperado del diario la La Nación en formato digital, el 28 de noviembre de 2019:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

comúnmente arraigadas en la literatura de gobierno corporativo y utilizadas para analizar el gobierno en las grandes corporaciones, no son relevantes en el entorno de este trabajo de graduación. En las pequeñas empresas familiares, los propietarios y gerentes suelen ser idénticos, lo que hace que esas teorías sean obsoletas. Por lo tanto, este estudio se liberará de ellas.

El propósito del gobierno en las empresas familiares es dirigir todo el negocio en una dirección donde se esperan los resultados deseados, que a menudo van más allá de los resultados financieros (Sorenson, 2013). Aquí debería pensarse en la sección 3.2.6 sobre riqueza socioemocional. Por lo tanto, las empresas familiares exhiben estructuras de gobierno que van más allá de lo que la literatura reconoce como tal, y resultados para la familia propietaria que a menudo no se miden (o no son medibles).

3.3.1 Por qué es diferente?

El trabajo antes mencionado de Tagiuri y Davis (1996) sobre el análisis de las empresas familiares muestra claramente la falta de separación de la familia, los negocios y la propiedad. Es este aspecto, entre muchos otros, el que primero sugiere que el gobierno en las empresas familiares difiere del gobierno en general. Gallo (1997) sostiene que la complejidad de abordar los problemas familiares, comerciales y de propiedad al mismo tiempo probablemente explica por qué solo un humilde porcentaje de empresas familiares en todo el mundo ha implementado estructuras formales de gobierno. Se continuó presentando el espacio tridimensional de Gersick et al. (1997), el cual contribuye con el factor tiempo y ejemplifica que los problemas de gobierno en las empresas familiares ciertamente no son estáticos. También, se ha cubierto el grado de participación familiar, especialmente en relación con el trabajo de Habbershon et al. (2003). Este sugiere diferencias en los objetivos e intereses en las empresas familiares en comparación con sus contrapartes no familiares. Bennesen, Pérez-González y Wolfenzon (2010) señalan que las empresas familiares son únicas en el sentido de que su gobierno está determinado en gran medida por el gobierno de la familia que respalda a la empresa, y finalmente lleva a una diferenciación importante entre el gobierno corporativo y gobierno familiar.

En su estudio de Ghana, Sarbah y Xiao (2015) dan una buena idea de por qué el gobierno a menudo se descuida en las pequeñas empresas familiares. Afirman que cuando la empresa se encuentra todavía en la etapa inicial del fundador(es), solo serán evidentes algunos desafíos de gobierno familiar, ya que la mayoría de las decisiones las tomarían los propios fundadores o la familia al unísono. A medida que pasa el tiempo, las cosas cambian. Con las nuevas generaciones y más miembros de la familia entrando en el negocio, la mentalidad sobre el futuro de la empresa muta y se introducen diferentes ideas. Es entonces que una estructura clara de gobierno familiar conduciría a la disciplina entre los miembros de la familia, la prevención de (potenciales) conflictos y la continuidad en el negocio (Sarbah y Xiao, 2015); lo cual es de extrema importancia. En esta línea Brenes et al. (2011), encuentran que el gobierno familiar parece tener mayor relevancia para las familias más grandes en las que grandes cantidades de miembros de la familia no participan activamente en el negocio. Mientras, las familias más pequeñas podrían encontrar redundante el gobierno familiar (Brenes et al., 2011). Nuevamente, esta no es una visión única, ya que en la revisión de literatura se ha dicho que los problemas de gobierno varían mucho entre las empresas familiares, puesto que son extremadamente heterogéneas (Goel et al., 2014).

Brenes, Madrigal y Molina-Navarro (2006) señalan que la sucesión y el control de la equidad son dos factores principales que conducen a complicaciones problemáticas dentro de la empresa familiar. Sus hallazgos sugieren que se deben definir diferentes pautas para anticipar el conflicto en las empresas familiares cuando se trata de su transición generacional. Brenes et al. (2011) añaden que las pautas y procesos de transición deben adaptarse a la cultura de una empresa individual.

3.3.2 Arenas estratégicas en las empresas familiares

En su artículo que explora los procesos de estrategia en empresas familiares de pequeño y mediano tamaño, Nordqvist (2012) adopta la lente de la estrategia como práctica para determinar cómo se desarrollan. Aunque no está enfocado explícitamente en su trabajo, el gobierno corporativo se menciona como un desafío estratégico. Después de todo, qué estructuras existen o prácticas son realizadas en una empresa con respecto al gobierno es una decisión estratégica, ya sea que esto ocurra consciente o inconscientemente.

Una de las preguntas de investigación de Nordqvist (2012) es averiguar en qué lugar y en qué momento se encuentran y actúan los actores involucrados en la elaboración de estrategias. Traduciendo esto a los propósitos de esta investigación, el autor quiere descubrir cómo se ve el gobierno en esas empresas. Refiriéndose a Mustakallio, Autio y Zahra (2002), Nordqvist (2012) argumenta que la superposición de roles que surge de los miembros de la familia que ocupan múltiples posiciones en la empresa, que usualmente se separarían en empresas no familiares, da como resultado una estructura del negocio que complica la conducta de estrategia. Por lo tanto, introduce un concepto para desenredar los procesos estratégicos: sus llamadas “arenas híbridas”. Sus hallazgos se pueden observar el **Anexo V**: Una categorización de arenas estratégicas en empresas familiares. Nordqvist (2012) encuentra que las arenas híbridas surgieron después de los intentos de romper con las rutinas diarias y las limitaciones que las acompañan y, aunque un aumento en la informalidad es una característica clave de una arena híbrida, típicamente presentan también elementos formales. El autor concluye que el trabajo estratégico en las empresas cambia entre los ámbitos formal e informal y viceversa, y también lo hace el gobierno; de esta manera, clasifica múltiples instrumentos de gobierno de la empresa familiar en los diferentes ámbitos. Si se saca una conclusión de su trabajo, es que la estrategia y el gobierno están estrechamente relacionados, aunque a veces esto está oculto.

A los fines de esta investigación, es especialmente importante tener una primera clasificación de actividades utilizadas para gobernar un negocio familiar y cómo estas varían desde ocurrir en el contexto familiar y de la empresa y ser de tipo formal e informal, o una combinación de lo mencionado anteriormente. Dado que algunos de estos instrumentos son especialmente interesantes para este trabajo de graduación y debido a que sus características y peculiaridades son importantes para comprender y requieren algo de claridad, se presentarán en las siguientes subsecciones y también se verán elementos que no se mencionan, pero hacen a los fines de este estudio.

3.3.3 La junta o el directorio

Nordqvist et al. (2014) proponen que cuando la propiedad y la administración de una empresa familiar ve una variedad de participación de miembros de la familia y no miembros de la familia, los instrumentos de gobierno como la junta directiva o un equipo de alta gerencia

pueden convertirse en herramientas viables para la empresa. La junta es un instrumento clásico relacionado con el lado comercial de la empresa, y la investigación sobre el gobierno en las empresas familiares ha cambiado con el tiempo, desde un punto focal en los instrumentos de gobierno individuales y principalmente en la junta, a un enfoque que se refiere a todos los sistemas de gobierno inclusivamente (Pieper, 2003).

Como señala Gallo (1997), las empresas a menudo sufren de falta de claridad con respecto a los roles y las tareas de la junta y la administración. Esta falta de claridad fue aún mayor en las empresas familiares, ya que los propietarios suelen ser miembros del equipo directivo y de la junta directiva al mismo tiempo. Para garantizar un gobierno efectivo, Gallo (1997) opina que deben hacerse distinciones claras entre lo que los miembros de la junta y lo que los ejecutivos hacen y son responsables de hacer en el negocio familiar. Además, recomienda que la junta y la administración estén formadas por personas de diversos entornos y que consideren permitir que personas externas a la familia aporten su experiencia (Gallo, 1997).

3.3.4 El consejo familiar

Lank y Ward (2002) creen que el consejo familiar es el órgano de gobierno más importante que una familia de negocios puede crear. Ellos sostienen que está ahí para salvaguardar el sentido de propósito que tiene una familia de negocios y las políticas que ayudan a lograrlo. Si bien se argumenta que, en las familias más pequeñas, un consejo familiar puede consistir en toda la familia, los temas a tratar no difieren cuando se trata de la composición del consejo (Lank y Ward, 2002). Los autores sostienen que necesita equilibrar las dimensiones de la familia como familia, como empleados y como propietarios. Con esto posicionan al consejo familiar justo en la intersección de los tres círculos de familia, negocios y propiedad en el Modelo de tres círculos de negocios familiares de Tagiuri y Davis (1996), que se presenta en la sección 3.2.4. Aunque seguramente existen puntos de vista opuestos, Lank y Ward (2002) ven al consejo familiar como el centro de cualquier sistema de gobierno familiar. Discuten que las preguntas desafiantes que un sistema de gobierno familiar pretende responder a menudo se abordan en versiones (tempranas) de lo que a menudo se conoce como “protocolo familiar”, que se refiere a la siguiente subsección.

3.3.5 Protocolo familiar y contrato intergeneracional

Lank y Ward (2002) ven como cuestiones claves que deben enfrentar las familias de negocios: definir quién es realmente familia, cómo se debe ejecutar la votación, cómo se supone que debe participar la familia, cómo debe ser la compensación y cómo se deben financiar las actividades de la familia. Por supuesto, esas son solo algunas preguntas con las que se enfrentan las empresas familiares, y el protocolo familiar es solo una forma de tratarlas. También, puede variar sustancialmente entre las empresas familiares en su tamaño y alcance. Gersick y Feliu (2014) encuentran que tales protocolos se han visto como un instrumento de gobierno de primera clase principalmente en América Latina y partes de Europa, mientras que se han visto más bien como un accesorio en los Estados Unidos. De cualquier manera, el desarrollo de este conjunto de reglas se realiza para enderezar la forma en que la familia lleva a cabo sus negocios (Van der Heyden, Blondel y Carlock, 2005). Puede denominarse derecho de firma familiar, estatuto, manual o, como es el caso, protocolo familiar, y también puede dar detalles sobre el proceso de sucesión, sobre el nombramiento de miembros de juntas y sobre la propiedad de acciones, entre otros (Van der Heyden et al., 2005). Si bien se utiliza para una toma de decisiones clara y consistente, también es importante que dicho protocolo sea modificable y se pueda adaptar cuando una determinada parte acordada de los miembros de la familia lo solicite.

Para concluir esta última sección, se eligen tres actividades o instrumentos del trabajo de Nordqvist (2012) que se utilizan para gobernar una empresa familiar, ya que se cree que es importante tener una comprensión previa sobre las facetas que puede tener el gobierno. Esta fue también la intención general del trabajo de investigación con esta revisión de la literatura previa. Ofrece una visión general de los conceptos más conocidos de gobierno (en empresas no familiares), empresas familiares y pequeñas empresas familiares y gobierno en empresas familiares (pequeñas). Se considera que este es un paso importante para familiarizar al lector con las estructuras que se conocen en la literatura. No se ha dado una cuenta en profundidad de estas estructuras, sino una amplia. Esto se hizo para lograr una mente bastante abierta al entrar en el campo y no ser sesgado por el conocimiento previo del autor.

4. Trabajo de campo: resultados empíricos y análisis

Las siguientes secciones se enfocarán atentamente en los datos obtenidos de las entrevistas. En primer lugar, se introducirán las empresas objeto de estudio (4.1), seguidas de una descripción general de las ocho categorías extraídas de los datos (4.2). Luego, los resultados para cada categoría se presentarán y analizarán (4.2.1 - 4.2.9). A lo largo del trabajo de campo, se busca conectar las secciones de análisis individuales con la revisión de la literatura, siempre que sea posible.

4.1 Perfiles de los negocios familiares

4.1.1 Negocio familiar A

El **Negocio familiar A** es una sociedad anónima (S.A.) ubicada en el norte de la República Argentina dedicada a la producción de leche de cabra y elaboración de quesos derivados de esta. Se trata de una start-up de capitales norteros aportados por dos hermanos, Nicolás A. (57 años) y Fernando A. (50 años), dueños en partes iguales (50% cada uno). Este último aparte de ser propietario es el director del emprendimiento y lidia con la toma de decisiones centrales diarias. Aparte de ellos, forman parte del negocio, los dos hijos de Fernando, Victoria (25 años) y Matías (23 años), y una sobrina de los fundadores que es gerenta del área de marketing, Verónica (41).

La empresa surge en 2016 como una decisión familiar de reinvertir el dinero proveniente de otra actividad realizada en conjunto por la familia en la misma zona, a la cual todavía se dedican y que es, de hecho, el negocio principal de los hermanos: distribución de bebidas gasificadas y cerveza en el norte argentino. En este, es Nicolás quien está actualmente a cargo de las decisiones principales en el día a día.

La actividad del tambo incluye la totalidad de las etapas de la cadena productiva, a saber, siembra y cosecha de la alfalfa (principal alimento de las cabras), la producción lechera y elaboración de quesos, y la distribución y presentación de los productos terminados en góndola. La Empresa A cuenta con extensos terrenos propios de cultivo de alfalfa y una planta de elaboración de productos lácteos caprinos diseñada especialmente para procesar 5.000 litros diarios de leche. Esto los convierte en el mayor productor del sector del país. Además, de ser el que mayor producción presenta, también es el que más variedad de

productos exhibe: queso criollo de cabra, queso semi duro de cabra, queso sardo de cabra, queso provoleta de cabra, queso ricota de cabra y, recientemente incorporado, dulce de leche de cabra.

Desde su fundación, el emprendimiento presenta un gran compromiso con el desarrollo social y económico de su provincia de origen, el cual está ligado fuertemente a los pueblos originarios del país. Uno de los objetivos de la Empresa A es sumar al legado cultural de la región que proviene, los avances del conocimiento y tecnologías actuales, con la intención de alcanzar en la producción una dimensión que le de accesibilidad y atractivo a la oferta. Si bien el negocio es joven y se encuentra en su etapa fundacional, está creciendo rápidamente y busca no solo posicionarse como líder del mercado de lácteos caprinos argentino sino también lograr un destacado posicionamiento a nivel internacional. De hecho, la empresa está trabajando en el momento en la investigación de mercado en el exterior y posibles planes de exportación.

La misión de la Empresa A es brindar productos lácteos caprinos de calidad, innovadores y accesibles para quienes valoran una alimentación gratificante y saludable. Se cree que los productos que ofrecen, cuyos diarios procesos de elaboración se basan en estándares internacionales y prácticas sustentables, responden plenamente a la nueva tendencia alimentaria que se focaliza sobre los beneficios de una alimentación saludable. Teniendo esto en cuenta, la firma familiar busca desarrollar el mercado lácteo caprino en nuestro país de una manera sustentable, así como también busca consolidar un liderazgo a nivel local y regional como se ha mencionado anteriormente. Por otra parte, sus valores también demuestran su misión y visión a largo plazo más su claro carácter emprendedor-familiar: crecimiento, espíritu emprendedor, eficiencia, integridad y reciprocidad.

Bajo la categorización PYME del Ministerio de Producción y Trabajo (2018), la empresa se podría clasificar como “pequeña” en relación con su volumen de ventas y “mediana tramo 1” de acuerdo con su cantidad de empleados, que es 55. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, a la luz de este trabajo de graduación prevalecerá la variable de ventas. Por lo tanto, se procederá a analizarla como una pequeña empresa familiar.

4.1.2 Negocio familiar B

El **Negocio familiar B** consiste en una sociedad privada de responsabilidad limitada (S.R.L.) dedicada a la industria hospitalaria. Se trata de una clínica que ofrece servicios médicos ubicada en la provincia de Entre Ríos cuyas cotizaciones pertenecen en su totalidad a la familia B (padres e hijos). Actualmente, conviven en la clínica dos generaciones familiares y se está introduciendo la tercera. La sociedad presenta 36 años de vida bajo el mandato de sus fundadores.

El negocio familiar fue fundado en 1983 por Miguel B. y Pilar M., una pareja de médicos de Buenos Aires, ambos nacidos en 1942, que buscaban crecer profesional y económicamente. Ellos se mudaron en 1967 a Entre Ríos, tras terminar sus entrenamientos con el objetivo inicial de encontrar un lugar donde pudieran desarrollar una práctica mientras estudiaban para los exámenes médicos de EE. UU., y mudarse a Chicago 1- 2 años después. Así fue como dieron con un pequeño pueblo en vías de crecimiento que estaba con necesidad de médicos. Este tuvo un desarrollo continuo, la dinámica empresarial y la expansión excedieron con creces todas las demás ciudades de la zona. En simultáneo, con el paso de los años, Miguel y Pilar se consolidaron como prestigiosos médicos de esta ciudad y construyeron una práctica muy ocupada.

Al principio tenían oficinas al lado de su casa donde admitían a los pacientes y realizaban cirugías en el hospital local con equipos e instalaciones básicas, la única opción disponible. Alrededor de 1975, Miguel y Pilar se mudaron a una casa más grande con un terreno grande en el centro de la ciudad. Agregaron a la práctica imágenes de rayos X, una nueva fuente de ingresos y servicios. El crecimiento económico de esta pareja de médicos trabajadores fue progresivo y sostenido, y los factores impulsores fueron su trabajo personal y la calidad de los servicios.

En 1983, la joven pareja fue impulsada por una gran demanda y la población de las ciudades vecinas para establecer una clínica para poder tratar enfermedades más complejas. Se mudaron a una nueva casa literalmente a la vuelta de la esquina y remodelaron la antigua para albergar, además de sus oficinas y salas de rayos X, unas pocas salas de pacientes, una estación de enfermería, una sala de operaciones y una sala de partos. La estructura fue suficiente para proporcionar servicios de complejidad media y se estableció un plan de crecimiento de 50 años. Un hecho interesante es que la nueva casa se conecta a través de la

parte posterior de la clínica, lo que permite a Miguel y Pilar presencia física inmediata las 24 horas, los 7 días de la semana. Su prestigio aumentó inmediatamente a las ciudades vecinas y comenzaron a incorporar nuevos médicos con diferentes especialidades.

Años más tarde, demolieron progresivamente el antiguo edificio y construyeron una nueva clínica en el mismo lugar. Para el año 2000, la clínica había alcanzado niveles de trabajo que requerían modificaciones y expansión adicionales, algunas de ellas en ubicaciones subóptimas debido a las limitaciones del diseño y el espacio. Como ejemplo, los nuevos servicios del departamento de radiología como la tomografía computarizada, salas de ultrasonido adicionales y el sistema estereotáctico de biopsia de seno tuvieron que instalarse en ubicaciones separadas y no contiguas entre sí, disminuyendo la eficiencia de los técnicos.

Miguel es cirujano general con calificaciones adicionales en obstetricia y ginecología, cirugía laparoscópica, técnicas de fertilización y cirugías. Pilar está especializada en Obstetricia y Ginecología. Ambos practican actualmente a tiempo completo en la clínica. Dos de sus tres hijos, médicos muy bien entrenados, se unieron al personal de la clínica, Alejandro en 1999 con especialidad en diagnóstico por imágenes y radiología intervencionista, y Christian en 2001 con especialidad en cirugía general y cirugía de obesidad. Su hija Julieta, quien también estudió medicina no se involucró en el negocio familiar puesto que al realizar su residencia en Estados Unidos conoció a Francisco su actual marido y se quedó viviendo allá.

Tratándose de la industria hospitalaria, básicamente de servicios destinados a la salud, el crecimiento siempre estuvo regido por los principios de seguridad del paciente, buenos resultados y control estricto de los procesos internos para disminuir las complicaciones, los riesgos y las infecciones. Un buen resultado con alta satisfacción del paciente fue la corriente principal del impulso de crecimiento. Miguel fue uno de los líderes en Argentina en desarrollar una base de datos electrónica completa de registros médicos. Se contrataron dos programadores que han trabajado a tiempo completo en el proyecto durante más de 15 años. El núcleo del desarrollo se centró en ofrecer un mejor servicio médico, y no en el lado administrativo ni contable de la clínica. En los años 2001-2003, la clínica superó sin mayores riesgos la crisis económica. Durante esos años, centró sus esfuerzos en mejorar la calidad en lugar de ampliar la estructura.

Los fundadores, Miguel y Pilar, se divorciaron en 2002. No dividieron todo el capital que poseían y continuaron trabajando juntos en la Clínica Parque. Podría considerarse como un "buen" divorcio. Por lo tanto, el negocio no se vio afectado. La propiedad actual está establecida en 30% por Miguel (78 años) B., 25% por Pilar M. (78 años) y 15% por cada hijo (Alejandro tiene 51 años, Christian 50 y Julieta 42), pero en realidad entienden esta distribución como una formalidad.

La misión de Clínica Parque ha sido proporcionar servicios integrales de salud de alta calidad en la comunidad circundante. Siempre ha priorizado a profesionales y empleados altamente calificados, y la promoción de los valores de la organización. Las reuniones periódicas de los comités² promueven el trabajo en equipo y la retroalimentación sobre la implementación de procesos internos de calidad. Su visión es ser el mejor centro médico de la región en términos de calidad, es decir, eficiencia, seguridad, accesibilidad, relación interpersonal, servicios continuos e infraestructura. Se estableció progresivamente un proceso de mejora de la calidad, y obtuvieron en 2010 una certificación en calidad de salud por una organización reconocida en Argentina (C.E.N.A.S.). Desde entonces, la clínica ha aprobado la recertificación cada dos años. El negocio se establece en la provincia como un centro de salud de alta calidad capaz de tratar casos complejos. Es una de las 5 clínicas clasificadas con los más altos estándares de complejidad por el Departamento de Salud de la provincia.

La clínica permanece en la ubicación original. Consiste en diecisiete consultorios externos, cuarenta camas, un servicio de emergencia, cinco camas de UCI, dos quirófanos, una sala de partos y una sala gastrointestinal. El departamento de radiología consta de una sala de rayos X, tres salas de ultrasonograma, una sala de tomografía computarizada y una sala de angiografía. Hay 84 médicos que cubren todas las especialidades (autónomos), 59 empleados y 16 contratistas independientes. La infraestructura actual no admite un crecimiento significativo adicional. De acuerdo con los datos informados por la empresa, bajo la categorización PYME del Ministerio de Producción y Trabajo (2018), esta se posiciona como “mediana tramo 1” según la cantidad de empleados, pero, como pequeña en

² La clínica presenta en su organigrama 2018 nueve comités organizados de acuerdo con las actividades de la empresa, desde funciones operativas y administrativas a diversas especialidades médicas.

términos de ventas. Nuevamente, puede observarse una asimetría entre cantidad de empleados y volumen de ventas. Por lo tanto, a los fines de este trabajo de graduación, considerando la relatividad del término, se la considerará pequeña.

4.1.3 Negocio familiar C

El **Negocio familiar C** tiene base en la provincia de Buenos Aires y se dedica principalmente a la actividad del *retail* farmacéutico, es decir, a la venta al por menor de productos farmacéuticos y de herboristería. Secundariamente, incluye en las farmacias la comercialización de productos de dermocosmética, más accesorios farmacéuticos y hospitalarios. En los últimos años, ha incursionado en las ventas online de ciertos productos accesorios (permitidos por la ANMAT)³ y de dermocosmética. Puede observarse el término “farmacias” en plural, ya que la familia propietaria del **Negocio C** administra cuatro farmacias, independientes la una de la otra en el sentido formal, pero, todas operantes como un conjunto dentro de los límites de las regulaciones y propiedad de un mismo matrimonio, Erica C. (53 años) y Carlos C. (57 años). Es decir, no se encuentran registradas como un grupo, sino que son entidades separadas, a saber, tres empresas unipersonales y una sociedad de responsabilidad limitada. De hecho, las cuatro presentan nombres distintos, con los que venían al ser compradas. Una farmacia está a cargo de Erica, dos de Carlos, y la S.R.L., adquirida el presente año, es 50% de cada uno. Esta es simplemente la distribución legal, puesto que ambos participan en todas, y los beneficios provenientes de las unipersonales son gananciales y corresponden en partes iguales a ambos.

El negocio familiar se inicia en el año 1990 tras haberse recibido Carlos de farmacéutico con la compra del fondo comercial de la Farmacia Z en la zona sur metropolitana de la provincia de Buenos Aires. Esta era una farmacia histórica en la zona que se había venido a menos con las constantes transferencias de dueños del fondo. Para la pareja resultó una oportunidad comercial significativa, ya que se encontraba ubicada a pocas cuadras de su residencia, sin muchas farmacias cerca, y su tamaño les permitía trabajar

³ La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, también conocida como, ANMAT es el organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional que entre otras cosas se encarga de la autorización, registro, marco legal, vigilancia y fiscalización de medicamentos, productos médicos, reactivos de diagnóstico, suplementos dietarios, y demás productos de uso higiénico de origen biológico.

eficientemente con solo un empleado aparte de ellos, de lunes a domingo, de 7 a 22h. Esto implicó una gran inversión de tiempo y esfuerzos con bajos costos laborales que en su momento resultaron una ventaja competitiva frente a las otras farmacias. Así como también lo fue la poderosa capacidad de negociación comercial que manejaban los jóvenes. Del apasionado esfuerzo y la constancia en el trabajo surgió la posibilidad de comprar otra farmacia legendaria, la C1, que se convertiría en la principal fuente de ingresos, o como la llama Carlos “el motorcito del negocio”. Poco tiempo después de esta compra, Erica y Carlos venden la Farmacia Z con el fin de enfocarse en la C1.

En el año 1994, se adquiere a nombre de Erica el fondo comercial de la Farmacia C1, ubicada estratégicamente en C.A.B.A y que existía ya desde principios del siglo XX, pero se encontraba cerrada tras el fallecimiento de su último dueño. El matrimonio la compra, la vuelve a abrir e invierte nuevamente todos sus esfuerzos y capitales en sacarla adelante. De esta manera, la transforman en una de las 25 farmacias que más vende hoy en día en C.A.B.A. Esto se debe a las competencias de los dueños de identificar oportunidades e implementar estrategias para explotarla, entre ellas la conversión de la farmacia en una 24h. Cabe decir que con el correr de los años, el entorno y la empresa se fue complejizando, incluyendo un incremento de empleados que asciende en el 2019 a 31 personas.

No se observa en la primera década del negocio una visión clara a largo plazo con una estrategia definida, sino más bien un patrón a organizarse cortoplacestamente, aunque de manera altamente eficiente, resultando en el incremento de las ganancias. Los propietarios aprovechan las oportunidades que se les van presentando gracias al posicionamiento que logran con sus esfuerzos. Es así como terminan comprando otras dos farmacias, y no por una estrategia con vistas al futuro de expansión y continuidad. Ambas situadas en un radio de 15 cuadras de la C1. La Farmacia C2 es adquirida en el año 2001 durante la crisis argentina y la C3 en 2010; las dos presentan al igual que la C1 el carácter de ser farmacias con muchísimos años de antigüedad en los barrios en que se encuentran.

En el año 2016, el negocio familiar comienza a definir la estrategia corporativa con la incorporación de una de las hijas del matrimonio a las farmacias, Florencia (23 años). Ella comienza a trabajar en la empresa durante sus últimos años de estudios en el área de negocios, aportando una visión más teórica al negocio familiar que le permite a las farmacias orientar

una serie de objetivos a corto y largo plazo más definidos y alineados. Ornella (22 años), la hija menor, está todavía estudiando y por dicho motivo no se involucra en decisiones concernientes al negocio. No obstante, ha presentado un interés también en implicarse. Considerando el interés de ambas hijas, Carlos y Erica decidieron continuar aprovechando oportunidades de expansión, y compraron otra farmacia en mayo del corriente año como se mencionó anteriormente, solo que esta vez una sociedad de responsabilidad limitada en lugar de una unipersonal, en cuotas iguales. Para la familia C, se hace evidente la necesidad de buscar alguna manera de unificar las farmacias con el objeto de crear una empresa a ser sucedida a sus hijas.

Esta familia se diferencia de las anteriores por su carácter más informal en cuanto a la administración y estructuración de los negocios. Esto se debe en parte a la industria a la que pertenece (farmacéutica). Al igual que en el sector de salud hospitalario, se observa una fuerte tradición familiar con prevalencia de dirección administrativa en manos de profesionales de dichas industrias y no de aquellos formados en negocios. Este fenómeno se da no solo a nivel país sino mundial, particularmente en América Latina, así como en Europa, se presentan altos índices de farmacias dirigidas por farmacéuticos. La razón de ser de esto radica en que, específicamente en Argentina, anteriormente las leyes de farmacias establecían que solo podían ser dueños de farmacias farmacéuticos y establecimientos e instituciones relacionados a la salud. Actualmente, las leyes provinciales de farmacia establecen requisitos rigurosos sobre la propiedad, pero permiten a terceros (no habilitados para el ejercicio de la farmacia) que estén autorizados por la autoridad sanitaria correspondiente ser propietarios de farmacia⁴. Solo en la provincia de Buenos Aires y en Santa Fe, se establece que las sociedades anónimas no pueden ser propietarias de farmacias; en C.A.B.A sí es posible. Por otra parte, también se observa una tendencia en el pasado a la sucesión de farmacias entre distintas generaciones de farmacéuticos. En la Argentina, salvo la cadena de retail farmacéutica más

⁴ En todos los casos de propiedad establecidos por las leyes de farmacia provinciales, es un elemento común que la farmacia debe ser dirigida por un director técnico farmacéutico, el que será responsable ante las autoridades del cumplimiento de las leyes, disposiciones y reglamentaciones en el ámbito de actuación de la entidad bajo su dirección y de las obligaciones que le fija el marco legal de farmacia.

importante del país⁵, históricamente el rubro se ha mantenido bajo la dirección de familias de farmacéuticos o sucesores de ellos orientados a rubros más administrativos.

El Negocio familiar C está como se mencionó anteriormente en proceso de crecimiento y expansión con vistas a la incorporación en un futuro cercano de ambas hijas. Con la adquisición de la Farmacia C4 este año y la creciente participación del mercado online, se estableció en abril del 2019 una estrategia a largo plazo que gira en torno a la Farmacia C1. Se propuso como visión aquella de mejorar la salud y el bienestar de la comunidad proporcionando una atención segura y de alta calidad en un ambiente de profesionalismo, respeto y comunicación efectiva. Para ello, los valores de la cultura corporativa que destacan son el compromiso, la responsabilidad, la versatilidad, la eficiencia, la velocidad y el servicio a los demás.

Si se analiza este conjunto de farmacias como un único negocio familiar, bajo la categorización PyME del Ministerio de Producción y Trabajo (2018), de acuerdo con la variable empleados se consideraría una categoría “mediana tramo 1” mientras que por volumen de ventas se clasificaría como una empresa “pequeña”. Si se miran individualmente, se halla que dos son “micro” empresas y dos, “pequeñas”. A los fines de este trabajo de investigación, se considerará al grupo como un negocio pequeño, puesto que la familia propietaria es una sola y las decisiones de las cuatro farmacias son tomadas en conjunto también.

4.2 Hallazgos categorizados

En la sección 2.5 se ha concluido que la conciliación de la codificación de las entrevistas con la literatura resulta en la repetición de ocho temáticas en particular a las cuales se ha denominado categorías a la luz de esta investigación y que serán desarrolladas en la presente sección. Estas son: (1) Propiedad y junta, (2) Asesoría y consultoría externa, (3) Responsabilidad, (4) Formalidad, (5) Informalidad, (6) Conflicto, (7) Sucesión y (8) Discusión y conversación (Ver tabla en **Anexo VI**). Cabe señalar que el orden en que aparecen estas categorías no brinda una calificación de su relevancia. En las secciones

⁵ Con esto se hace referencia a Farmacity. Fundada en 1996 por el grupo empresario Pegasus, en la misma zona de las farmacias de la familia C, gracias a la inversión de un grupo de accionistas nacionales y extranjeros.

siguientes, se entrará en cada una de ellas en detalle, primero indicando los resultados de los negocios familiares sujetos a este estudio y luego analizándolos, respectivamente.

4.2.1 Propiedad y Junta

Los negocios familiares de la muestra poseen diferentes estructuras de propiedad, para empezar, porque presentan distintos tipos de forma jurídica: unipersonal, sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada. Estas van legalmente desde un solo propietario hasta una propiedad compartida por cinco personas. Por lo tanto, la estructura también se manifiesta distinta o no lo hace del todo de manera formal. En Argentina, como se ha mencionado en la sección 3.1 sobre gobierno corporativo, solo están obligadas a constituir un directorio o junta las sociedades anónimas bajo régimen de oferta pública. Las cuales, en el caso de tener un capital social igual o superior a los cincuenta millones de pesos argentinos, de acuerdo con la Ley General de Sociedades N°19.550, deben constituir un directorio integrado como mínimo por tres miembros (Art. 255) y un consejo de vigilancia. Sin embargo, como también se ha desarrollado anteriormente, esto no excluye a las empresas de capital cerrado, grandes y pequeñas, de aplicar también principios de gobierno corporativo. De hecho, la OCDE y el IAGO lo consideran conveniente.

Como todas las empresas de la muestra son de capital privado, ninguna se encuentra obligada por ley a conformar una junta o designar un directorio. Sin embargo, puede observarse que dos de ellas por distintos motivos presentan estas formas y sus integrantes son parte de los propietarios.

El Negocio familiar A es una sociedad anónima privada conformada por capitales aportados 50/50 por los dos hermanos fundadores, Nicolás y Fernando, con el fin de ser propietarios ambos en iguales partes de la empresa. Esto genera que no se puedan tomar decisiones de venta de la empresa sin la aprobación del otro. Dentro de esta estructura de propiedad, Fernando es designado como director gerente de la compañía y se ocupa de la estrategia empresarial, mientras que Nicolás es más bien como un inversor. La hija de Nicolás comenta que esto es así porque Nicolás se ocupa de la administración del otro negocio familiar que tienen en conjunto con Fernando (50/50 también) hace

aproximadamente trece años y que es aquel que les permite invertir el capital en esta sociedad:

Victoria: “Mi papá funda la empresa con mi tío, pero es él el que se encarga de la dirección y gestión diaria. Mi tío es como un socio que aporta capital. Antes de crear el emprendimiento, los dos juntos se dedicaban, y se siguen dedicando ahora, a la distribución de bebidas en el norte argentino. Mi tío está más presente en ese rubro. Gracias a lo que ganaron con esa actividad pueden invertir en la creación del tambo.”

En este negocio todas las decisiones tácticas y estratégicas pasan por Fernando, quien dependiendo de su relevancia consulta o no con su hermano. La estructura de la empresa sigue un híbrido de configuración simple y mecánica (Mintzberg, 2007). Si bien se ejerce una supervisión directa familiar, existe un mando intermedio y una departamentalización por función. Como se mencionó anteriormente, Fernando es el director ejecutivo y quien tiene la “batuta” en la toma de decisiones. No obstante, la empresa cuenta con una gerencia de administración compuesta por los siguientes departamentos que rinden cuentas ante él: “Departamento Contable, Costos y Finanzas”, “Departamento de Auditoría”, “Departamento de Sistemas”, “Departamento de Compras”, “Departamento de RRHH” y “Departamento de Desarrollo – Calidad y Responsabilidad Social Empresaria”. Más allá de la departamentalización mencionada, el negocio C, también se estructura en términos de producción, dividida de acuerdo con las distintas actividades necesarias para lograr el producto final, nuevamente con la dirección como ápice. Y también, según comercialización en: “Marketing”, “Comercio”, “Comercio Nacional”, “Logística y Distribución”. Estas unidades reportan directamente a Fernando, quien es a su vez asesorado en estas áreas por dos reconocidos exgerentes de empresas argentinas líderes en distintas actividades industriales.

El Negocio familiar B es una sociedad de responsabilidad limitada en la cual la propiedad actual está establecida en 30% por Miguel, 25% por Pilar y 15% por cada hijo (Christian, Alejandro y Julieta), pero en realidad la familia entiende esta distribución como una formalidad. De los cinco propietarios, solamente uno no participa de la administración de la empresa: Julieta. Los fundadores siempre han estado al frente de la junta directiva y gerentes de la compañía. Miguel es el presidente de la junta directiva y CEO de la compañía,

por lo tanto, el que tiene más influencia en las decisiones con respecto a la clínica. A medida que sus hijos mayores, Alejandro y Christian, se convirtieron en médicos, fueron incorporados a la junta directiva y cada uno de ellos administra el sector en el que tienen especialidad.

La organización empresarial en el Negocio familiar B se basa en la supervisión directa de la familia. El núcleo estratégico está constituido por la Junta Directiva que está compuesta por los miembros activos de la familia (Miguel, Pilar, Alejandro y Christian), quienes se reúnen una vez por semana. La Junta Directiva ejerce su función de autoridad administrativa a través del director, Miguel (propietario mayoritario y uno de los fundadores). Las reuniones semanales que Miguel dirige no están estructuradas. El proceso de toma de decisiones de la junta directiva no sigue una decisión especial, sino que cuando se discuten problemas o proyectos se toma una decisión mutua. Agustina, hija de Alejandro, nieta de los fundadores, recientemente estuvo incursionando en el negocio familiar. De su observación de las juntas realizadas por su padre, tío y abuelos, surge el siguiente comentario en una entrevista:

Agustina: “A pesar de la igualdad en la decisión, ya que Miguel es el más experimentado y educado de los cuatro en el manejo de clínicas de atención médica, su opinión generalmente cuenta más.”

Paralelamente, cada uno de los miembros de la junta tiene una opinión más sólida sobre el área de su experiencia. Miguel y Christian suelen tratar de decidir juntos sobre cuestiones del departamento de cirugía. Ambos participan en la supervisión diaria de los procesos y se comportan como líderes en el sector. Los argumentos entre ambos no son infrecuentes, pero como los dos tienen los mismos objetivos, los desacuerdos generalmente se resuelven sin conflictos importantes.

Aunque la familia se reúne semanalmente, no es por discusiones relacionadas con la administración en ese sentido estricto, sino más bien profesionales del ámbito médico. No existe una estructura relacionada a la propiedad desde la perspectiva administrativa. La familia no tiene ninguna reunión anual ni semestral asignada, cualquier tipo de dilema con respecto a la propiedad se agrega directamente a las deliberaciones de la junta directiva. Esto se debe a la falta de separación entre la gerencia y los accionistas. A pesar de estas

desventajas, podría decirse que la junta directiva ha funcionado eficazmente no solo por su pequeño tamaño sino también porque todos los miembros trabajan en equipo con respeto y confianza.

En cuanto al Negocio familiar C, definir sobre su estructura resulta un tanto más complejo ya que no se trata de un grupo bajo una única forma jurídica, sino de la propiedad de la familia de múltiples empresas, y aparte porque la normativa legal que acompaña al sector es particular. Como se explicó en la sección anterior, dicho negocio se compone por cuatro farmacias, todas presentan razones legales diferentes. Las tres primeras farmacias son unipersonales, es decir, su titularidad está a cargo de una única persona, y la cuarta, la más reciente, una sociedad de responsabilidad limitada. La primera farmacia, la C1, está a nombre de Érica, mientras las C2 y C3 de Carlos. En cuanto a la C4, la SRL, su propiedad está dividida 50/50 entre el matrimonio. Las hijas de la pareja, Florencia y Ornella, no forman parte de la propiedad pero, han trabajado en las farmacias y quieren involucrarse en el negocio de manera permanente en el futuro. Por el momento, no lo hacen a tiempo completo debido a que se encuentran terminando sus estudios.

La organización empresarial en el Negocio familiar C se basa en la supervisión directa de la familia, específicamente de Carlos y Érica. Él se ocupa de administrar día a día las farmacias dado que Érica no está trabajando activamente en la empresa hoy en día. Sin embargo, Carlos afirma que ella aporta en el horizonte estratégico:

Carlos: *“Ella tiene un buen pensamiento estratégico, así que cuando yo me aceleró para avanzar en algo, ella tiene un pie en el freno y una mirada más crítica. Pero, también es muy soñadora, siempre impulsando el negocio a más. Resultamos un buen mix.”*

El núcleo estratégico está constituido entonces por Carlos y Érica. Participando eventualmente Florencia y Ornella en conversaciones sobre la toma de decisiones estratégicas del negocio. Florencia, la hija mayor trabajo hasta el mes de julio del corriente año⁶ sobre el desarrollo de una estrategia digital para una de las farmacias e investigando

⁶ En agosto de 2019, con el fin de continuar desarrollando su carrera, Florencia comenzó un Máster en Administración en una prestigiosa universidad europea. Al finalizar este programa, afirma que volverá a continuar creciendo en el negocio familiar.

sobre la posible creación de una única “marca” para las farmacias. Por otra parte, trabaja también en la farmacia C1 una de las hermanas de Erica, Agnes, desde los inicios del negocio familiar. Sin embargo, no forma parte del ápice estratégico, se la considera como una empleada profesional. Además, han trabajado en la empresa familiar en el pasado Juan Carlos y Antonio, padre y hermano de Carlos. Este último les ha brindado trabajo en épocas difíciles y luego han vuelto a sus especialidades, dejando el negocio de las farmacias. Al igual que Agnes, nunca formaron parte de las decisiones estratégicas.

Resulta relevante destacar para entender la estructura en este caso, que en el rubro farmacéutico y en particular en la C.A.B.A, el marco legal es especial y limita bastante el campo de acción, afectando de esta manera la estrategia corporativa familiar sobre la estructura propietaria. Esto se puede observar, por ejemplo, en el hecho de que en la provincia de Buenos Aires la ley de farmacias 10.606 no permite a las sociedades anónimas ser propietarias de una farmacia. Este fue un punto crítico por el cual el matrimonio apenas comenzó su negocio en la década del 90 decidió cerrar su farmacia Z y concentrarse en la C1. La farmacia Z se ubicaba en el área metropolitana de la provincia de Buenos Aires y por tanto regían diferentes normas a la C1 que no facilitaban una administración conjunta de ambas de manera jurídica. Por otra parte, resulta importante señalar que, en los últimos dos años, una disposición de la AFIP impuesta al Ministerio de Salud Pública, requería que para habilitar farmacias en C.A.B.A. se presentará un trámite específico que trabó indirectamente la compraventa. Esto impidió que, en el 2016, tras la clarificación sobre el deseo de las hijas del matrimonio de continuar con el legado del negocio familiar se creará un grupo propietario de las farmacias, así como también frustró hasta el corriente año la compra de otras farmacias. De hecho, la farmacia C4 no fue comprada por la vía tradicional, sino que se tuvo que realizar una cesión de cuotas en partes de los entonces socios gerentes a Carlos y Erica, la única manera posible de efectuar la transferencia. Meses después esta situación se regularizó, la traba administrativa ha sido desbloqueada y puede volver a comprarse/vender farmacias normalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sin embargo, los entrevistados han señalado que, durante el período que rigió la traba, hubo varias farmacias pequeñas que debido a la situación económica del país no pudiendo ser vendidas tuvieron que cerrar.

Puede observarse para el Negocio C, que no existen jerarquías establecidas formalmente en las farmacias. Todas funcionan bajo una configuración emprendedora de Mintzberg (2007), en la cual los empleados reportan directamente, como dijo uno de ellos, al “jefe”. No obstante, podría decirse que, si bien no existe un gobierno formalmente designado, como un directorio o una junta, Carlos y Érica ocupan ese rol, y en las farmacias Carlos es percibido como la máxima autoridad. Más adelante, se desarrollará este concepto en relación con las categorías de formalidad/informalidad.

Al analizar la sección anterior, se observa que las empresas muestreadas presentan distintas estructuras de propiedad y gobierno. Particularmente, aunque no se encuentran obligadas, dos de ellas implementan directorio, en el caso de la empresa A, un único director que es uno de los dos socios familiares, y en el de la empresa B, una Junta directiva conformada por los cuatro miembros propietarios activos en el negocio (también familiares). Estas dos sociedades demuestran la aplicación de principios formales básicos de gobierno corporativo. Por un lado, la sociedad A, exhibe a uno de los hermanos fundadores como único director brindándole el poder de dirigir estratégicamente la empresa en el día a día. Por otro lado, la sociedad B, especialmente, despliega un uso frecuente de reuniones entre los miembros de la Junta, no obstante, como se ha desarrollado anteriormente, esto se debe al rubro en el que se desarrolla, en el que las reuniones son más científicas que por motivos administrativos. Podría decirse, que las prácticas de gobierno corporativo existen en su mayoría en papel en estas empresas, a modo de formalizar el rol de poder en la toma de decisiones de los familiares sobre aquellos que no lo son. Ya que las sociedades se basan fuertemente en “relaciones”, en vez de “normas”. Se solucionan los imprevistos bajo la marcha y de acuerdo con las resoluciones finales propuestas por los familiares, es decir, haciendo uso de su poder como propietarios sobre los recursos corporativos. Por otra parte, todos los negocios exhiben una supervisión directa exclusivamente familiar, en los que los círculos propiedad y gestión convergen. En todas ellas, el poder suele concentrarse sobre una persona, que, aunque sea una ventaja que esta sea la más experimentada en el rubro, no quita que esto no permite una deliberación efectiva de ideas ni un sistema de control.

En la sección 3.3.3 sobre juntas directivas en empresas familiares, se habló principalmente de empresas familiares más grandes que las muestreadas, ya que esto es en lo

que se basa principalmente la literatura sobre juntas directivas en empresas familiares. Nordqvist et al. (2014) proponen que cuando la propiedad y la administración de una empresa familiar ve una variedad de participación de miembros de la familia y no miembros de la familia, los instrumentos de gobierno como la junta directiva o un equipo de alta gerencia pueden convertirse en herramientas viables para la empresa. Con los datos obtenidos, solo puede especularse que esto es correcto. Entonces, aunque los propietarios de los negocios familiares de enfoque solo piensan implícitamente en la configuración de su directorio (o no lo hacen del todo), piensan muy activamente en la estructura de propiedad y se encargan de diseñarla, esto a su vez se asemeja a las juntas de las compañías (no utilizadas). En la sociedad A, los dos propietarios decidieron ser dueños del 50% del negocio para que ninguno de ellos pudiera tomar una decisión definitiva sobre la longevidad de la empresa sin la aprobación del otro. En la empresa B, la junta está compuesta de tal manera que solo los miembros familiares activos en el negocio pueden decidir sobre este. En las farmacias que componen el negocio familiar C, el mecanismo coordinador principal es la supervisión directa familiar siendo el componente que ejerce la presión el ápice estratégico, es decir, los dueños. De acuerdo con Baù et al. (2013), las empresas familiares se rigen a través de aspectos emocionales, como la justicia percibida. Un ejemplo que se relaciona con esto es la no adherencia de los hijos todavía a la estructura de propiedad en los negocios familiares A y C, dado que si bien buscan involucrarse en el negocio todavía no lo hacen de manera activa.

En la sección 3.3.1 se presentó explícitamente el gobierno familiar, con Bennedsen et al. (2010) afirmando que el gobierno de la familia que está detrás de la empresa determina en gran medida el gobierno de una empresa familiar. Además, Gersick y Feliu (2014) presentan que las familias propietarias de empresas tienen un trabajo organizativo frente a ellas como familias. También se mostró cómo Brenes et al. (2011) afirman que el gobierno familiar parece ser más importante para las familias más grandes con muchos miembros de la familia que no participan activamente en el negocio que para las empresas más pequeñas, que encuentran el gobierno familiar en gran medida redundante. Todos estos aspectos se representan en los datos exhibidos y confirman los hallazgos de los investigadores anteriores.

4.2.2 Asesoría y consultoría externa

Como ya se estableció inicialmente, los negocios familiares entrevistados no están obligados a constituir una junta o directorio, por lo tanto, tampoco se les requiere poseer un auditor o consultor externo. No obstante, se observa que las empresas muestreadas hacen uso de ellos por diversos motivos o desean hacerlo.

El negocio familiar A trabaja constantemente con asesores externos a la empresa. Por un lado, la empresa utiliza asesores asiduamente en el área de producción. De hecho, el negocio familiar los considera parte de su organigrama. Según Fernando, se utilizan con el fin de obtener información actualizada sobre los insumos de la cadena, así como también sobre estándares de seguridad y calidad, técnicas de vanguardia utilizadas a lo largo de todo su proceso productivo, mejores prácticas laborales y benchmarking. Al mismo tiempo, debido a la naturaleza del rubro, la empresa A cuenta con un departamento interno de auditoría de los procesos productivos que a su vez es auditado por un organismo externo independiente para certificar los estándares de calidad de sus productos.

Por otro lado, la empresa A utiliza asesores para mejor definir su estrategia corporativa y desarrollar el horizonte de las tácticas. Esto puede observarse claramente en el área comercial. La familia cuenta con un reconocido experto administrativo que los asesora para la toma de decisiones críticas específicas de vez en cuando. Además, busca consultoría de expertos en campos específicos en vistas al desarrollo de ciertos objetivos comerciales. Por ejemplo, cuando el tambo decidió comenzar a comercializar sus productos en Buenos Aires, contactó a dos expertos que trabajaban para empresas multinacionales en el país, ocupados de los sectores de ventas y marketing, con el fin de crear una estrategia de desembarco en la provincia-objetivo. El resultado fue una exitosa inserción de los productos del tambo en el mercado bonaerense, posicionando a la marca como líder en tan solo cuatro años de vida, y la inserción de los asesores a la empresa. Por otra parte, considerando su visión de posicionamiento no sólo en Argentina, sino que también a nivel regional, la sociedad ha incursionado en asesoría para el desarrollo de un plan de exportación.

Además de la asesoría formal mencionada anteriormente, el negocio familiar A también acude a asesores informales. Esto se refiere a la discusión de los negocios con familiares ajenos a la empresa, amigos cercanos e incluso a través del intercambio con

proveedores y clientes. El siguiente comentario es de una entrevista a Victoria, la hija de Fernando que se ocupa de la estrategia digital de la marca:

Victoria: “Se trata de un emprendimiento familiar nuevo, joven. Pero, mi papá y mi tío trabajan hace años juntos en el norte argentino. Conocen a muchas personas debido al negocio principal, de distribución de bebidas. Muchas veces ellos intercambian información informalmente con conocidos. (...) Creo que durante todas las cenas alrededor de la mesa (...) eso es lo único de lo que hemos estado hablando...”

El negocio familiar B no cuenta con asesores externos “fijos” como la empresa A. Al igual que esta, la familia B acude a asesores formalmente para el desarrollo de proyectos especiales en particular. Las únicas veces que lo han hecho fueron dos. La primera vez que decidieron hacerlo fue con la incorporación de los hijos al negocio para establecer un plan de negocios. No obstante, no se creó un protocolo familiar. La segunda vez, para evaluar el potencial costo-beneficio de expandir el tamaño de la clínica o de crear una nueva para poder alcanzar a cubrir la creciente demanda de servicios médicos. La mejor opción resultó ser la de invertir en una nueva, pero, estos planes se vieron frustrados tras un año de planificación, en el que incluso ya se había contratado un arquitecto, debido a que se agravó la situación país y los costos incrementaron exponencialmente.

La sociedad de responsabilidad limitada B también practica la asesoría semiformal. Eventualmente, se vuelve a contactar con el asesor a cargo de diseñar el plan de negocios original para hablar sobre posibles actualizaciones y redefiniciones. Asimismo, considerando que la empresa cuenta con la participación de varios familiares y está comenzando a incorporar incluso a la tercera generación, las asesorías informales entre miembros familiares y no en el negocio familiar no abundan como antes. Alejandro, hijo de los fundadores de la clínica y parte de la junta directiva comenta:

Alejandro: “(...) Creo que con el paso del tiempo hemos aprendido a dejar los negocios fuera de las cenas familiares y reuniones con amigos (...) La familia es grande y no todos participan de la empresa (...) Pero, como tenemos una clínica, muchas veces recibimos consultas informales y terminamos hablando de negocios.”

El negocio familiar C se encuentra por primera vez incursionando en asesoría externa formal. Durante las primeras veinte décadas, Carlos y Érica han desarrollado relaciones con poderosos proveedores en el rubro farmacéutico. Estos presentan a las farmacias una oportunidad invaluable de asesoramiento semi-formal. Con las visitas de los llamados “visitadores” de los proveedores, valga la redundancia, se producen valiosos intercambios de información sobre mejores prácticas comerciales de venta de medicamentos y accesorios, así como también se logran obtener datos estratégicos sobre el rubro que permiten hacer benchmarking. Asimismo, la familia C reconoce que actualmente se encuentra en un punto de inflexión que requiere el involucramiento de profesionales en materia administrativa ajenos a la empresa. Carlos afirma en una entrevista:

Carlos: “Este sería un muy buen momento para hacerlo. Hay que ubicar a los profesionales adecuados. Los nuevos escenarios que se presentan, la compra de la farmacia C3 y el crecimiento exponencial del e-commerce hacen evidente que no damos abasto. Es hora de armar un plan claro y establecer objetivos a largo plazo que nos permitan organizarnos mejor en el día a día.”

Al presente, han decidido entablar relaciones comerciales estratégicas con asociaciones de farmacias y de e-commerce con el fin de buscar en estas comunidades apoyo y consejería. Al mismo tiempo, Erica ha contactado a una experta en marketing para comenzar a desarrollar un plan de marketing en el que rija una visión unificada de las farmacias y se pueda aprovechar la sinergia de las sucursales con el apoyo de una marca. Por otra parte, se ha hablado en la familia sobre la necesidad de crear desde ahora, momento en el que las hijas están empezando a incorporarse, un plan familiar, un protocolo que defina el cómo accionar de los miembros para evitar posibles desencuentros y conflictos derivados del factor familia.

En la sección 3.3.1 se presentó cómo Sarbah y Xiao (2015) dan una idea de por qué un descuido del gobierno es visible en las pequeñas empresas familiares. Los autores afirman que en la etapa inicial del fundador(es), solo unos pocos desafíos de gobierno familiar serían evidentes en la empresa, ya que la mayoría de las decisiones las tomarían los propios fundadores o la familia en unión. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, las cosas cambian, se complican. Esto se puede observar a lo largo de los ejes del “Modelo de

desarrollo tridimensional” de Gersick et al. (1997), introducido en la sección 3.2.4. Como se puede ver en las empresas entrevistadas, con las nuevas generaciones entrando en los roles principales y más miembros de la familia entrando en el negocio, la mentalidad sobre el futuro de la empresa cambia y se introducen diferentes ideas. Es entonces cuando una estructura clara de gobierno familiar conduciría a la disciplina entre los miembros de la familia, la prevención de conflictos (potenciales) y la continuidad en el negocio (Sarbah y Xiao, 2015). Esto es algo que se observa, como se presentó anteriormente en esta sección, en las empresas de la muestra.

4.2.3 Responsabilidad

En las empresas entrevistadas, los datos muestran fuertes tendencias de los propietarios que más se involucran en la dirección de la administración hacia un concepto de renunciar o pasar la responsabilidad a otros actores dentro o fuera de la familia. Esto alude a la delegación de poder: los propietarios fundadores desean desprenderse de parte del elevado grado de responsabilidad que manejan.

En el negocio familiar A, dado que se trata de un emprendimiento joven se observa en menor proporción el resultado observado. Puesto que, al iniciar con un proyecto nuevo, es usual que se requiera mayor involucramiento de los fundadores. Sin embargo, como se trata al mismo tiempo, de un segundo negocio en el que los propietarios familiares incursionan juntos, existe ya una lógica sobre cómo administrar que resulta en que uno de los hermanos sea responsable de la administración mientras el otro prácticamente sea como un inversor. Fernando es director de la sociedad y se ocupa del día a día de esta, entonces, Nicolás puede dirigir la otra empresa dedicada a la distribución de bebidas. Esta división de actividades les permite a ambos administrar eficientemente ambas sociedades.

Por otra parte, en la sociedad A, si bien todas las decisiones relevantes pasan por Fernando, existe una clara delegación de poderes por función administrativa. Para comenzar, cabe destacar que la producción, la administración y la comercialización de la empresa se llevan a cabo en distintas locaciones. Producción y administración se encuentran en el norte argentino, en distintos pueblos, a una hora en auto aproximadamente el uno del otro. Mientras que la comercialización se organiza desde la provincia de Buenos Aires. Considerando que

estas actividades se desarrollan en diferentes ubicaciones, es necesario que exista un mando intermedio entre Fernando y estas, puesto que resulta imposible para él estar presente en todos lados. Por ello, en el sitio de la producción hay un gerente que se encarga de comunicarle a Fernando sobre el avance de esta. En la sede administrativa, se encuentran oficinas organizadas por departamento, mencionados en el desarrollo del perfil de la compañía. Entre estos y el ápice, existe un gerente administrativo, en quien Fernando confía plenamente. Su sobrina Verónica ocupa un rol clave en esta sede como gerente de marketing. Además, con el desembarco en la provincia de Buenos Aires en el año 2018, se hizo necesaria la creación de oficinas comerciales allí. Por este motivo, se apuntaron oficinas de comercio, marketing, logística y distribución en C.A.B.A. Forman parte de esta locación, los dos asesores expertos, mencionados en la sección anterior, bajo el cargo de gerentes. Además, los hijos de Fernando se encargan de la estrategia digital de la empresa desde Buenos Aires también, lugar donde viven y realizan sus estudios. Victoria comenta en la entrevista:

Victoria: “Yo desde que me recibí, mi papá nunca me presionó a trabajar en la empresa familiar. Siempre quiso que haga lo que quiera, (...) por decisión propia prefería invertir toda mi energía en la empresa familiar. (...)”

La hija de Fernando comparte sobre su experiencia de integración a la compañía que él siempre estuvo abierto a delegar en ella lo que prefiriera:

Victoria: “Mi papá me dio rienda suelta. Me dijo de qué te querés encargar. Yo dije que me gustaba marketing, sentía que a la empresa le faltaba redes sociales, Instagram, no tenía página web (...) ósea mi papá siempre fue muy inclusivo en ese sentido de que el quería que estemos presente en todo. No es que es un tipo que es cerrado, que le encuentra integrarnos. Todo lo contrario.”

Al mismo tiempo, Victoria explica que más allá de que la autorice a trabajar en lo que le gusta, igual no deja de ser él que decide, especialmente sobre decisiones centrales para la empresa:

Victoria: “Me dediqué al área de marketing digital (...) Obviamente hablé con él antes y me explicó su visión de lo que quería, pero no es que con cada posteo yo le mando, le

pido permiso a eso voy. Me autorizó. (...) Pero, para decisiones que tengan que ver con las finanzas, las ventas, los puntos de ventas, la distribución, lo decide él. Al fin y al cabo él es el CEO y todas las decisiones así... bastante 'determinantes' ...pasan por su mando."

En el negocio familiar B, la delegación de responsabilidades resulta un tanto diferente a las otras empresas. Al tratarse de una clínica, la mayoría de las decisiones conciernen la salud de un paciente, motivo por el cual prima para decidir el criterio de expertise profesional médico que mejor se ajuste a la situación particular de cada paciente. De hecho, en cuanto a los roles gerenciales de los miembros de la familia, cada uno tiene una posición en relación con el campo en el que se han especializado. Sin embargo, solo Miguel y Christian tienen alguna educación formal en la gestión de los institutos de salud. Además, ninguno de los miembros dedica una parte importante de su tiempo a su función de gestión, ya que se dedican a su profesión. Por otro lado, los miembros activos de la familia tienden a tener más de un rol directivo. Estos hechos de la responsabilidad de administración pueden causar ambigüedad en la estructura organizacional. Si la familia no explica claramente a otros miembros de la compañía el papel que juegan, existe el riesgo de perder personas valiosas debido al desánimo causado por la confusión. También puede provocar un retraso en la toma de decisiones, malas interpretaciones e ineficiencia. El organigrama debe repensarse para eliminar las superposiciones en los roles y garantizar la máxima devoción de cada miembro.

Al observar el organigrama de la clínica se puede observar una estructura de responsabilidades compleja y con superposiciones de personas para diferentes áreas, especialmente de miembros familiares. En primera instancia, se encuentra el directorio conformado por los familiares activos antes mencionados. Ellos, como se ha dicho, se ocupan como pueden de las decisiones administrativas de la clínica, así como también de los sectores médicos vinculados a sus especialidades. Existen en total ocho áreas de las cuales se desprenden veintiún sectores y nueve comités. Puede observarse una clara delegación de las actividades administrativas, operativas no estratégicas. Agustina comenta al respecto:

Agustina: *"La mayoría del tiempo mis abuelos, mi papá y mi tío están ocupados atendiendo pacientes. Lo cual no deja mucho tiempo para encargarse de las tareas administrativas. Por eso, el área administrativa contable, que está compuesta de empleados ajenos a la familia resulta muy importante, pero no es suficiente (...)* De la

junta, Miguel y Alejandro son los que más intercambian información con esta área, aunque están limitados por la falta de tiempo.”

Una alternativa interesante que la familia B ha considerado es contratar a un gerente general para supervisar las operaciones administrativas diarias. De esta manera, la junta directiva podría tener más tiempo y libertad para concentrarse en las decisiones estratégicas.

En el negocio familiar C, es Carlos quien se ocupa de la dirección de las farmacias en el día a día, consultando sobre la visión más a largo plazo con su esposa Érica y su hija Florencia. No obstante, debido a la complejidad del entorno, al rápido crecimiento de las farmacias en los últimos años gracias a la incursión en el mundo digital y a la nueva farmacia adquirida en el corriente año, Carlos confiesa en las entrevistas que el negocio familiar está alcanzando un punto en el que requiere que él se asesore y delegue parte de sus actividades. Estando su hija Florencia en el extranjero estudiando, ha debido relegar parte de su autoridad en empleados que él denomina de confianza, con varios años de antigüedad en la empresa. La idea del matrimonio es esperar a que su hija termine sus estudios de maestría y al regresar, si ella todavía lo desea, comenzar un plan de negocios que establezca una jerarquía y defina de una vez por todas los puestos y roles de cada empleado.

A diferencia de las empresas anteriores, el negocio de la familia C se encuentra altamente concentrado en una sola persona, quien asume casi todas las responsabilidades del negocio. Aunque la empresa cuenta con 43 empleados, ninguno posee formación profesional en áreas administrativas o estudios superiores en estas materias. La mayoría del personal comenzó a temprana edad en puestos de “cadetería” (envíos a domicilio), reposición, limpieza u atención al cliente. O una combinación de las anteriores. No existen roles claramente definidos más que los de los farmacéuticos y tres empleados que por su antigüedad en la empresa han adquirido el cargo de tareas más administrativas (entre ellos se encuentra Agnes, hermana de Erica). Carlos comenta:

Carlos: *“Cada farmacia tiene un encargado que se ocupa de mantenerme informado de lo que pasa todos los días. Tienen órdenes de llamarme por teléfono siempre que ocurra algún problema o no sepan cómo reaccionar frente a una situación que no entiendan.”*

Resulta evidente que, si bien Carlos quiere delegar, esta actividad se torna difícil con la baja profesionalización de los empleados. Esto resulta paradójicamente en él teniendo que volver a responsabilizarse por muchas cosas de naturaleza operativas de las cuales intenta desprenderse. Su hija Florencia añade al respecto en una de las entrevistas:

***Florencia:** “Mi papá, aunque es farmacéutico, se ocupa de cuestiones administrativas, comerciales, de distribución, finanzas e incluso contables. Básicamente, hace todo. Cada año delega un poquito más, pero sin una estructura de apoyo profesional capacitada resulta difícil que él logre desprenderse y que las farmacias funcionen en su máximo potencial. Siempre encuentra alguna razón. Que él lo hace mejor, de manera más eficiente y eficaz, que los demás tienen otras cosas para hacer, que no confía...”*

Durante una de las entrevistas a Carlos, dueño con mayor involucramiento en el negocio familiar C, que gran parte de su reticencia a delegar, proviene de intentos frustrados en el pasado. La primera vez que intentó hacerlo fue en la década del 90 con familiares que eran ajenos al negocio familiar. Tras haber vendido exitosamente la farmacia Z y pasar a concentrarse con Erica en la C1, surge a través de información compartida por un proveedor, la posibilidad de compra de la Farmacia Y en C.A.B.A. ubicada estratégicamente frente a uno de los más reconocidos hospitales del país. Al momento de recibir dicha oportunidad, Carlos y Erica se encontraban con Alberto, un hermano de Erica. Este le dice de comprar la farmacia en partes iguales: mitad de Erica y Carlos, y la otra mitad de Alberto y su esposa, Sonia. Lo hacen bajo la condición de que este último matrimonio colaboraría en la administración bajo la directiva estratégica del primero, que contaba ya con experiencia en el rubro. Durante la primera mitad, la farmacia Y genera grandes ganancias a la familia. Por mutuo acuerdo, Carlos y Erica se focalizan en la farmacia C1, de la que Alberto y su mujer no formaban parte, y les permiten a ellos administrar el negocio Y. La segunda mitad de ese primer año, la esposa de Alberto toma decisiones independientemente, sin consultar a ninguno de sus socios, que no se alineaban con la estrategia establecida y termina haciendo que la farmacia comprará con un menor poder de negociación a los proveedores. Producto de esto, los márgenes de la farmacia Y se achican, y Carlos y Erica intentan conversar con Sonia sobre la necesidad de alinearse todos a la estrategia para obtener un mayor rendimiento. Siempre manteniendo el respeto con el objetivo de seguir trabajando juntos. Ese año Sonia

decide continuar tomando decisiones unilateralmente, lo cual produce un deterioro de la relación entre los familiares. Consecutivamente, Carlos y Érica deciden terminar esa sociedad vendiendo sus partes al otro matrimonio y no volviendo a trabajar jamás juntos.

Otro ejemplo que hizo que el negocio se mantuviera con la dirección en el núcleo familiar, se encuentra vinculado al intento fallido de delegación a un empleado no familiar. Cuando el matrimonio compra su segunda farmacia, la C2 en el año 2001, deciden emplear a su dueño que era farmacéutico como empleado en la C1, Alejandro. La pareja y Alejandro desarrollan una buena relación laboral, pero, también a nivel personal. Con el correr de los años, Alejandro se posiciona como el empleado de mayor confianza del matrimonio y el que mayor *expertise* sobre el negocio presentaba aparte de ellos. La familia C decide ofrecerle el puesto de administrador de la farmacia C1 a Alejandro para poder dedicarse ellos a hacer crecer a la C2. Él acepta y mantiene ese cargo por un año. Los resultados fueron que Alejandro no podía manejar la presión del cargo de acuerdo con la pareja y volvió a ser instituido sólo como farmacéutico. En conclusión, Carlos y Érica vuelven a ocuparse de las tareas administrativas de la farmacia C1.

A continuación, se analizará lo mencionado anteriormente. En la sección 4.2.2 se cubrió que las empresas buscan asesoría externa sobre cómo organizar de manera más eficiente los negocios familiares. Particularmente, en el B y el C, los familiares buscan asesoría para poder desprenderse de cargos administrativos que entorpecen su desempeño estratégico, mientras en el A, las consultorías son más bien informativas. Entonces, puede observarse que las pequeñas empresas familiares que están abrumadas por la responsabilidad de la administración, que quieren utilizar sus esfuerzos en otras actividades más estratégicas o que no pueden manejar toda la carga de trabajo renuncian a la responsabilidad o lo intentan (B y C), no solo buscando asesores, sino en el sentido de la dimisión de tareas que consideraban operativas. Para lograr esto, los propietarios que lidian con la excesiva carga cederán poder en forma de responsabilidades, a otros empleados. Estos agentes pueden actuar como asesores (como se desarrolló en la sección anterior) o pueden hacerse cargo por completo de la responsabilidad, siendo en ambos casos su tarea principal, quitarle peso al propietario al dirigir la empresa. Este parece ser un proceso muy importante una vez que las empresas muestran cierto crecimiento.

4.2.4 Formalidad

Un área de tensión que se encuentra en los datos es la intersección de formalidad e informalidad. Cuando se les preguntó a los negocios familiares de la muestra si alguna vez habían intentado implementar estructuras formales, dos respondieron afirmativamente.

El negocio familiar A, como se ha probado con testimonios anteriores, exhibe una estructura formal de gobierno, apoyado centralmente sobre la figura del socio director de la empresa. Si bien la supervisión directa es familiar, y es este núcleo quien lidera la visión estratégica de la firma, esta emula las prácticas y formas de gobierno de una empresa profesional. El siguiente paso en dirección a su profesionalización es la creación de un documento escrito que regule las relaciones laborales de los empleados familiares para evitar futuros conflictos potenciales con la incorporación de los hijos de Fernando y otras posibles generaciones.

Victoria: “Actualmente, mi papá y mi tío se encuentran desarrollando con un asesor la creación de un protocolo familiar para que no haya confusiones sobre lo que cada uno debe hacer o no puede hacer, y sobre cómo resolver disputas familiares.”

El negocio familiar B presenta como máximo exponente de su formalización su estructura propietaria y de gestión. Aunque la primera debería intentar abordar el carácter informal de Julieta como propietaria, hija no activa en la empresa familiar, y la administración debería ser optimizada. Puesto de permanecer de la misma manera, podrían conducir a decisiones ineficientes. La familia B está evaluando la incorporación de un miembro independiente externo a la familia a la junta directiva o la creación de una junta asesora. Alejandro comenta sobre esto en la entrevista:

Alejandro: “Con mi padre hemos discutido sobre la necesidad de incorporar profesionales ajenos al negocio que ocupen el rol de una junta asesores en materia administrativa. De esta manera, nosotros podríamos continuar dedicándonos a nuestras actividades específicas sin tener que desconcentrarnos de ellas (...) Para implementar una estructura así primero hay que llegar a un consenso entre todos, y para eso hay que lograr una reunión en la que se discuta este tema.”

El negocio familiar C, en contraste con las otras dos empresas, no presenta estructura formal alguna de gobierno corporativo. Brilla por su oposición en forma a estas, y por la necesidad que presenta irónicamente, de un plan de gobierno corporativo.

Carlos: “Como dije antes, el crecimiento de las farmacias y los nuevos escenarios hacen imposible seguir ignorando que hay que profesionalizar el negocio. Ahora es el momento crítico en el que hay que invertir en una definición estratégica...”

Florencia añade al respecto:

Florencia: “Con mi mamá y mi papá, hemos estado discutiendo todo el pasado año sobre la importancia de crear estructuras más formales de organización en las farmacias. Para empezar, una estructura que las unifique. Continuando con un plan desarrollado para el grupo que incluya un protocolo sobre la participación familiar en la empresa.”

En esta sección, debe tenerse en cuenta que las firmas A y B de la muestra, tienen reuniones de empleados, mientras la C discute individualmente con cada uno de ellos cuando le parece necesario. Las dos primeras también resultan ser las empresas que más empleados en la muestra tienen.

Si se analiza lo anterior, y se excluye la estructura de propiedad y organización de las empresas A y B, que también se manifiestan en los directorios de estas en la sección 4.2.1, entonces no queda mucha formalidad a seguir. Lo que muestran los ejemplos es que encontrar el momento adecuado para llevar las estructuras formales al siguiente nivel es una lucha. Parece que la cantidad de participación familiar al igual que la relevancia económica y no económica de la empresa juega un papel aquí. Esto se resolverá más adelante en la sección 5 en las respuestas a las preguntas de este trabajo de investigación. Por último, pero no menos importante, algunos elementos a los que se prestó atención en la sección anterior sobre la renuncia a la responsabilidad, por ejemplo, la de Fernando en la firma A, también podrían estar relacionados con esta sección sobre formalidad. Sin embargo, se ha descubierto que ceder la responsabilidad a ciertas personas en el lugar de trabajo difiere demasiado de los elementos cubiertos aquí como para combinarlos en un análisis más elaborado.

4.2.5 Informalidad

Dejando un poco atrás el ámbito de la formalidad, cuando se trata de informalidad, se llega rápidamente a encontrar arreglos y acuerdos mutuos verbales o simplemente de comportamiento confirmado, un rasgo muy común en la muestra.

En el negocio familiar A, si bien como se ha desarrollado anteriormente, existe una estructura formal que establece una división de tareas claras no centralizadas, en la práctica, todas las actividades, aunque en cierto grado delegadas deben ser consultadas e informadas al directorio, compuesto por Fernando. Nicolás figura como socio y director suplente pero no participa activamente de la empresa. Como Victoria señala:

Victoria: “No es que delega mucho hoy en día. Si bien tiene dos gerentes que son muy ‘cracks’ y se encargan del día a día, él se ocupa de las cosas importantes y todo se le tiene que informar.”

En el negocio familiar B, más allá de la estructura propietaria y la designación elaborada de los organigramas, no existe una estructura formal relacionada a la perspectiva administrativa. Como se ha dicho anteriormente, la familia no tiene ninguna reunión anual ni semestral asignada, cualquier tipo de dilema con respecto a la propiedad se agrega directamente a las deliberaciones de la junta directiva.

Alejandro: “Todo en el negocio familiar se basa principalmente en este entendimiento mutuo, por lo que cambia todo el tiempo, no se puede decir que este es el principio, estas son las reglas que se deben seguir, no hay reglas firmes en la familia, esa es la flexibilidad, eso es lo bueno de la empresa familiar, por lo que no necesita estar sujeto a algún tipo de reglas (...) o regulaciones, se puede decidir lo que le gustaría hacer sobre la marcha, es flexible para hacer todo...”

En el negocio familiar C, Carlos imparte los comportamientos deseados y los objetivos a alcanzar de manera indirecta a los empleados mediante su ejemplo ya que no existe un código u organigrama que defina nada en absoluto. Existe un aprendizaje por transferencia de la cultura dominante que él impone a través de su manera de trabajar y de los empleados con mayor antigüedad, ya formados a su manera. Pocos empleados tienen autoridad en las farmacias para tomar decisiones, entre ellos los farmacéuticos y los

encargados, en ese respectivo orden. La excepción a esto es Emmanuel, un empleado que se encontraba hasta principio de este año en la farmacia C1 como encargado general y quien cumple múltiples funciones, desde enseñar a los empleados nuevos cómo funciona el sistema operativo de ventas a coordinar las ventas online de las farmacias a través de la plataforma de *e-commerce*. Él se inició como cadete hace diez años, ascendió rápidamente a empleado de mostrador de farmacia, y luego debido a sus valores y aptitudes a encargado alterno de la farmacia C1 bajo la coordinación del farmacéutico Alejandro (anteriormente se explica que él se encarga de la farmacia C1). Actualmente, Manual ha sido transferido a la nueva sociedad de responsabilidad limitada adquirida por la familia. Allí continúa desarrollando las mismas actividades y lidera el proceso de transformación de estilo de la farmacia C4.

Por otra parte, en el negocio C también se halla la figura de Silvana, una empleada más antigua que Emmanuel que se ocupa de la caja y los pagos de servicios e impuestos, cobranzas de obras sociales y prepagas, así como también de organizar los papeles para los organismos de salud pública en coordinación con los farmacéuticos y dirigir los pedidos a domicilio. Silvana comienza trabajando para la familia como remisera personal de Erica y sus hijas cuando estas eran pequeñas. Durante la crisis del 2001, ella pierde su trabajo en la remisería y la familia C le ofrece un puesto en la farmacia C1. Desde sus inicios comienza trabajando como cajera por su vínculo de confianza con la familia hasta convertirse hoy en día en los ojos visibles de Carlos y Erica cuando ellos no se encuentran en la farmacia. En su posición de mano derecha del matrimonio, los demás empleados le atribuyen un rol de autoridad por influencia a Silvana.

Analizando lo anterior, los acuerdos mutuos en las pequeñas empresas familiares son informales y se desarrollan con el tiempo. Esto se hace visible particularmente en los negocios familiares B y C. Ambos emplearon a alguien, pero esa interacción cercana se convirtió en algo más y se convirtió con el tiempo en una relación bastante informal basada en la confianza entre el propietario y el empleado. Asimismo, las familias B y C tienen un entendimiento mutuo en su relación con sus empleados de cómo deberían funcionar las cosas y qué debería suceder en las farmacias/clínica. El negocio B sostiene que la empresa no sería lo que es hoy sin la flexibilidad de sus familiares que, a pesar de no tener tiempo suficiente, se reúnen y discuten el proyecto en detalle y acuerdan juntos lo que debería suceder. Sin

embargo, en el negocio C esto existe en menor medida. En las farmacias, los dueños y los encargados no han escrito nada y simplemente tienen un claro entendimiento mutuo de lo que debería suceder y hasta qué punto ellos tienen autoridad en la toma de decisiones. Tales entendimientos entre propietario y empleado también existen entre propietario y propietario. En la sociedad A, puede observarse el entendimiento mutuo entre los hermanos fundadores: Fernando, socio director se encarga de la administración, y Nicolás, socio director suplente, cumple el rol de un aportante de capital, su comprensión mutua es la base de la flexibilidad y la forma de la empresa. También tienen una comprensión clara de lo que cada uno de ellos está haciendo por la familia, por ejemplo, Fernando es responsable del emprendimiento del tambo y colabora en el negocio principal de distribución de bebidas, mientras que Nicolás aporta en el primero y dirige en el segundo. Fernando cree que, sin este entendimiento basado en la confianza mutua, la empresa no funcionaría. También es de la opinión de que demasiadas reglas impondrían la burocracia, ralentizando el negocio y reduciendo su flexibilidad. En la sociedad B, esos entendimientos mutuos son entre propietario y empleado al igual que entre propietario y propietario.

4.2.6 Conflicto

Los datos muestran que las empresas de la muestra no están preparadas o no tienen estructuras establecidas para los conflictos o su resolución. Ninguna cuenta con estructuras o protocolos en su lugar por si algún miembro de la familia quiere abandonar la empresa o si algún miembro de la familia muere. La única que se aproxima a emplear un método para evitar que surjan conflictos es la sociedad familiar A. Fernando, el director, ve los problemas en su empresa A de la siguiente manera:

Fernando: “(...) Los problemas comienzan cuando no se realiza un seguimiento exhaustivo de los libros y se desbalancea la capacidad de la cadena de suministro de satisfacer una determinada demanda; si no hay pedidos, entonces existirán problemas de liquidez, problemas financieros ... crea todo el problema, por lo que es mejor centrarse en la raíz del problema (...). Entonces, si tenemos buenos productos, buenos libros de pedidos, entonces estamos haciendo buenos negocios, creo que todos están contentos, la familia y los negocios también. (...) hay un gran riesgo; si se pasa un mal momento en los negocios, esto también afecta la vida familiar. No obstante, afortunadamente este no ha

sido el caso de nuestros negocios familiares. Esto se debe mayoritariamente a que intentamos constantemente mantener relaciones con asesores externos sobre los distintos procesos de la cadena y también sobre la visión a la que la empresa debe apuntar.”

Por otra parte, en el negocio familiar A, como se ha visto anteriormente, son tres realmente los empleados familiares que se involucran activamente: Fernando, Verónica y Victoria. Según esta última, la relación que su padre posee con ella en la empresa es muy informal, permitiéndole por el momento elegir sobre que trabajar y simplemente supervisando lo que hace. Mientras que la relación que él establece con su sobrina Verónica es más bien como la de un empleador-empleado que no presenta un vínculo familiar, o un vínculo del todo. De acuerdo con Victoria, Verónica se ocupa de un rol clave en la empresa desde sus orígenes: marketing. Ella es profesional licenciada con esta orientación y poseía experiencia en el rubro antes de comenzar a trabajar con sus tíos. En la entrevista, Victoria señala sobre la relación laboral de su padre y su prima:

Victoria: “Mi prima Verónica es experta en marketing. Sé que tuvieron conflictos al principio antes de que yo me incorporaré porque manejaban distintos estilos administrativos. Pero, ya lo solucionaron. El trato que tiene mi papá con ella es muchísimo más profesional que el que tiene conmigo, obviamente, que soy su hija. Creo que la edad también tiene que ver con esto, ella tiene 41.”

El negocio familiar B, presenta un crecimiento de conflictos internos entre los participantes de la junta directiva debido a la superposición de sus roles, que a la vez genera confusión para otros empleados de la clínica. Sin embargo, cabe destacar que la naturaleza de estos conflictos es a nivel laboral, no personal, más allá de que sea generada por una desorganización familiar. Con respecto a la relación de Christian y Miguel, su conflicto en el departamento de cirugía debido a una superposición en el liderazgo es una forma de problema laboral (puesto que hay ausencia de problemas personales), en su mayor parte conflicto de tareas. Durante los últimos años ha sido funcional. En consecuencia, puede considerarse tan productivo como para llegar a la mejor solución a los problemas y al crecimiento de la clínica. No obstante, podría conducir a una ambigüedad de la función del otro, es decir, una situación propensa a la confusión y la falta de motivación.

En general, este problema se puede referir a la falta de especialización cruzada funcional. Esto se debe a que los tres hijos de los fundadores se han especializado en el mismo negocio que los médicos. En consecuencia, están involucrados en el mismo sector médico / operativo de la clínica. Esto puede hacer que la generación no tenga las habilidades de liderazgo ejecutivo necesarias. A pesar de que Christian está más orientado hacia las operaciones médicas y Alejandro hacia lo más administrativo, este último no tiene una educación formal sobre el tema. Además, esta superposición de roles podría estar evitando una retroalimentación sincera. Al interrogarse a Agustina sobre la existencia de algún documento que regulara la salida o entrada de un propietario familiar a la sociedad, ella añadió:

Agustina: “No, y esta temática está comenzando a preocupar a mi abuelo, que, con 78 años ya quiere dejar un plan establecido de sucesión a sus hijos y posibles futuras generaciones.”

Por otra parte, el negocio familiar C no cuenta con un protocolo familiar de resolución de conflictos ni con asesoría externa formal a la que acudir para evitarlos. Las dificultades están incrementando debido a que el negocio se está complejizando cada vez más con el *e-commerce* y el aumento del tamaño a través de la adquisición de la nueva farmacia. Como se ha introducido en secciones anteriores, la empresa C ha atravesado un importante conflicto familiar que derivó en la concentración del negocio en el núcleo del matrimonio, haciendo difícil para este la delegación de responsabilidades a terceros fuera de la familia chica. A pesar de que en sus orígenes semejante hecho marco una ruptura entre el negocio familiar de la pareja y el resto de su familia entendida como padres, hermanos, primos, tíos, etc., esto no significó que no se contrató familiares en la empresa posteriormente. En su lugar, no se les permitió formar parte de la dirección estratégica y existió una suerte de acuerdo mutuo de que serían considerados como empleados normales.

Cuando se le preguntó a la familia si pensaban implementar una estructura que se ocupe de establecer reglas claras sobre cómo los familiares deben proceder en las empresas, Florencia respondió:

Florencia: “Mis padres, mi hermana y yo hemos estado pensando en eso por algún tiempo ya (...), hemos comenzado a hablar de eso hace un año aproximadamente (...) Creo que estamos esperando el momento en que yo termine de realizar mi maestría, para que nos sentemos todos juntos a organizarlo”.

En el interín, la resolución de conflictos en el negocio familiar se va dando in situ a medida que estos van surgiendo. Con la expectativa de sucesión futura, la creación de un plan de negocios con lineamientos generales para la familia y el resto de los empleados parece un futuro más cercano.

Al analizar esta sección, vemos que las pequeñas empresas familiares tienden a posponer los conflictos y hacerles la vista gorda hasta que ocurran. También podemos conectar esto claramente con las elaboraciones desarrolladas sobre conflictos en empresas familiares en la sección 3.2.5 de la revisión de literatura, especialmente en relación con el trabajo de McKee et al. (2014). También, puede verse que estos conflictos pueden discutirse años antes y ser conocidos por ellos, pero cuando se trata de tomar una decisión clara y consciente, muestran problemas para resolverlos. Las empresas postergan los problemas que tienen un impacto directo en la dinámica familiar. Tienen una buena idea de que hay algo que podría causar problemas a la empresa y a la relación entre ellos, pero deciden no actuar en consecuencia inmediatamente. Esto podría funcionar sin problemas siempre que haya unidad. Aunque los miembros de los negocios familiares entrevistados reconocen que podrían surgir problemas, estos se posponen para una etapa posterior, ya que no quieren asumir la responsabilidad o la acción y esperan optimistamente que las cosas salgan bien. Esto es lo que McKee et al. (2014) describen como evitar conflictos. Los miembros activos en la sociedad B ven claramente que podría surgir algún tipo de conflicto, pero evitan enfrentarlo en beneficio de la armonía a corto plazo entre ellos, puesto que todavía no representa una amenaza a su relación personal. Fernando, de la sociedad A, en cambio, demuestra más iniciativa y decide asesorarse porque quiere evitar que los problemas tan solo surjan, y por ello persigue de manera proactiva esta meta.

En el negocio familiar C, destaca actualmente que la familia enfrenta una difícil decisión sobre la estructuración de propiedad del negocio vinculada con una formulación estratégica a largo plazo de este en vistas a la sucesión a sus hijas. Que si bien no se sabe

cuándo sucederá, quiere comenzar a planearse para que sea un proceso acompañado de transición. Para ello, consideran involucrar consultores externos para asesorarlos, pero todavía no han empezado. Esta intervención de terceros se relaciona con el trabajo de McKee et al. (2014), que, cuando se usa correctamente, es uno de los mejores métodos para manejar conflictos.

4.2.7 Sucesión

Fernando, el socio directo de la empresa familiar A tiene dos hijos, al igual que su hermano Nicolás. Fernando sostiene en la entrevista:

Fernando: *“No siempre es necesario llevarlos al negocio, porque son sus vidas. (...) Si no les gusta este tipo de cosas y están hechos para algo diferente, entonces no podemos obligarlos a entrar a los negocios familiares. La decisión es de ellos”.*

A pesar de que, como dice, les encantaría que finalmente se hagan cargo del negocio, defiende la mentalidad que se muestra arriba. Este es un rasgo muy común en todas las entrevistas que se realizaron.

Agustina, nieta del fundador de la sociedad de responsabilidad limitada C, expresa que su abuelo quiere establecer un plan para suceder a sus hijos de una manera ordenada su negocio familiar, en lo cual su exesposa también acuerda. Sobre todo, destaca que se les presenta como desafío definir bien el rol de Julieta en este plan de sucesión. Puesto que, si bien presenta un 15% de la propiedad al igual sus dos hermanos, no participa activamente de la junta ni la sociedad y habría que analizar en conjunto familiar como redefinir los roles. En cambio, cuando se le pregunta a Alejandro, hermano mayor activo en la junta directiva de la sociedad de responsabilidad limitada C si tiene la intención de que sus hijos se incorporen al negocio familiar, responde lo siguiente:

Alejandro: *“No voy a insinuarles hacerlo. Ya seguí ese viaje con mi familia, con mis padres y mis hermanos, no quiero imponerles la tradición médica familiar. (...) hijos míos, deberían tomar sus propias decisiones, deberían obtener una educación realmente buena y deberían trabajar en otro lugar y si quieren hacer sus propios negocios en el futuro fuera de la empresa familiar, me encantaría ayudarlos a ambos con mi competencia y*

también con las finanzas, pero no quiero ponerlas en este lugar si eso no es lo que realmente quieren”.

Carlos, de la empresa familiar C refuerza esto y expresa:

Carlos: *“Creo que deberían hacer lo que quieran, creo que mi trabajo me ha dado mucho, pero si quieren hacer otra cosa, no puedo obligarlas. Por el momento, parecen querer incorporarse al negocio familiar, motivo por el cual queremos desarrollar un plan de negocios, uno de sucesión y un protocolo. Pero, si una vez dentro deciden que al final no quieren esto, también está bien”.*

Aunque no todas las empresas de la muestra necesitan pensar en la sucesión de manera inminente, no hay un encuestado que haya expresado un punto de vista opuesto al presentado anteriormente.

En general, las empresas entrevistadas tienen una estructura familiar y de propiedad relativamente “simple”. Salvo por la propiedad en el negocio familiar C, que busca simplificarse bajo una única forma jurídica en un futuro no lejano. Por lo tanto, sus opciones para desinvertir en el negocio son limitadas. Sin embargo, cuando la propiedad y la estructura familiar son más complicadas, como es el caso de la empresa familiar C, las cosas se vuelven más difíciles rápidamente, como ilustra Alejandro:

Alejandro: *“Por el momento tenemos que resolver el plan de sucesión de nuestros padres a nosotros, sus hijos. Ellos tienen 78 años los dos, y nosotros somos tres, todos médicos, de los cuales dos trabajamos en la clínica. Pero, mi hermana, que vive en EE.UU. también es médica y no sabemos cómo querrá accionar ella. Es difícil (...) Todavía no sé cómo vamos a resolverlo, pero, sé que vamos a hacerlo.”*

Analizar la sección anterior es muy interesante. Aunque no se busca específicamente la sucesión en todos los casos, se sabe a partir de la revisión de la literatura que tener planes para ello es un elemento de gobierno. El único hilo común que se encuentra en las empresas de enfoque con respecto a la sucesión es que no hay ninguno, cada empresa presenta su orientación particular. Actualmente, sobre lo que se coincide es en que existe una especie de

tendencia de las generaciones a cargo a no querer presionar o forzar a los jóvenes a introducirse al negocio familiar.

Carlos del negocio familiar C, en la primera entrevista realizada, puso una pista cultural al observar este fenómeno. Él de joven trabajó en la empresa de sus padres, desde los 13 a los 18 años. Ellos eran hijos de inmigrantes italianos que llegaron a Argentina tras la primera guerra mundial en busca de mejores oportunidades socioeconómicas. Los italianos traían consigo una fuerte tradición del trabajo. Tradición que fue mantenida en la familia del joven Carlos y le enseñó la importancia del esfuerzo y la constancia. Dos virtudes que lleva a su negocio familiar. Al igual que Érica, nieta de inmigrantes alemanes que vinieron al país en búsqueda de mejores oportunidades. Ambos provienen de entornos en los que las empresas familiares son ubicuas. Como anécdota, contaron que las farmacias que compraron eran de dueños que no podían mantenerlas, en su mayoría personas cercanas a la tercera edad (salvo la C2), sin que nadie de sus familias estuviera dispuesto a hacerse cargo, aunque tenían hijos que podrían haberlo hecho⁷; el concepto de la empresa es sostenible.

Se han demostrado datos anteriores que respaldan firmemente la noción de que se ha producido un cambio cultural y que la sucesión en pequeñas empresas familiares no debe ser una expectativa de facto de que la próxima generación se hará cargo. Si bien puede haber sido el caso anteriormente en las pequeñas empresas familiares argentinas que los padres no estaban dando a sus hijos una opción diferente a la de hacerse cargo del negocio, los padres actuales no quieren hacer esto, ya que lo ven como un error. Kuratko (1993) presenta algunas investigaciones sobre tales diferencias culturales. No obstante, esta conexión puede ser exagerada, ya que investiga la sucesión en empresas estadounidenses y coreanas. Sin embargo, Baù et al. (2013) muestran, como se presenta en la sección 3.2.7, que la cultura es uno de los diez problemas de sucesión que uno debe tener en cuenta al trabajar con ella, pero solo se refiere a las raíces familiares o al conocimiento tácito que podría transmitirse a los sucesores. Actualmente, se vive en una generación en la que los padres de las empresas de

⁷ Exceptuando, nuevamente, el caso de la compra de la farmacia C2. Esta se debió a que, frente a la crisis económica atravesada en el país en el año 2001, el joven propietario no pudo mantener la estructura financiera de la farmacia, debiendo recurrir a venderla o cerrarla. El resultado más favorable e inesperado para él (Alejandro) fue la compra por la familia C de esta, sumado a una valiosa oferta laboral que duraría hasta el presente.

muestra tienen una actitud que se centra principalmente en la educación, la felicidad y las opciones libres de sus hijos.

Los datos extraídos de las entrevistas refuerzan los números que se han presentado anteriormente, que indican que una gran cantidad de empresas familiares en Argentina no tiene planes de sucesión documentados. Sin embargo, es un objetivo de esta investigación eliminar la negatividad que generalmente acompaña la presentación de estos números, cuando se usan palabras como “falta” o “deficiencia”. No predeterminar la sucesión en las pequeñas empresas familiares es una opción activa. Una opción para no presionar a los hijos del propietario y la mentalidad de que otras formas de tratar con el negocio una vez que los propietarios deciden dejar, son igualmente aceptables. Esto cuenta especialmente para aquellas empresas que tienen pocos propietarios y poca participación familiar además de los propietarios. Mantener alternativas abiertas es importante para las empresas. Aunque se encuentra el ligero vínculo que se muestra arriba, la investigación sobre sucesión no se centra en las peculiaridades culturales. Esto se subraya en la sección 3.2.7, que ofrece una visión general de la sucesión en empresas familiares. Allí, también se menciona el trabajo de De Massis et al. (2008), quienes analizan los factores que impiden la sucesión intrafamiliar. Los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de investigación han llevado a mirar más de cerca su modelo y sus elementos, sin embargo, este factor parece no ser encontrado por ellos en su extensa revisión de la literatura y, por lo tanto, no llegó a su modelo. La posibilidad de que se evite la sucesión intrafamiliar no encuentra mérito en su trabajo. Se cree que este factor sería adecuado para expandir su modelo. Ciertamente hay mérito en explorar más esta visión (cultural) en un entorno de investigación más amplio. Esto también se puede ver en relación con los propietarios que han tenido malas experiencias de sucesión en el pasado que influyen en su toma de decisiones con respecto a la sucesión futura. Sin embargo, este último punto ve al menos algo de cobertura en la literatura. Victoria (hija de Fernando, copropietario de la empresa familiar A) habló sobre su experiencia, cuenta haber trabajado en otra empresa apenas terminó de estudiar y luego decidir que prefería poner su energía en el negocio familiar, que era con cual se encontraban sus valores y pasiones. Esto está en línea con Stavrou y Swiercz (1998), quienes señalan que los sucesores solo deberían unirse a la empresa después de descubrir sus propios intereses y explorar dónde se encuentran sus

límites y habilidades. Sus capacidades deberían ser probadas y deberían ver si sus objetivos están en línea con el trabajo en la empresa familiar (Stavrou y Swiercz, 1998).

4.2.8 Discusión y conversación

La discusión y la conversación tienen lugar en cualquier empresa. ¿Cómo se ven en la muestra investigada en este trabajo de investigación? Carlos del negocio familiar C sobre conversaciones sobre la firma con su esposa, Érica:

Carlos: “(...) es muy informal, es muy informal, pero, por supuesto, puede ser algo muy simple, podría ser ‘cómo fue tu día en el trabajo’, (...) Y, por supuesto, de vez en cuando puede ser un problema mayor, tal vez discutido un poco más en profundidad”

Alejandro de la empresa familiar A sobre conversaciones con su padre, quien se encuentra con motivación de suceder el negocio que construyó con su exesposa a sus hijos:

Alejandro: “Oh, cuando hablamos, pregunta ‘cómo va’ y luego lo actualizo sobre los sectores que tengo a cargo.”

Fernando sobre las conversaciones con su hermano, que es un propietario pasivo en la empresa A:

Fernando: “(...) cuando surjan cifras, puedes discutir eso y las cifras hablarán de lo que estás haciendo, etc. Cuando estamos gastando costos e invirtiendo, por supuesto, estamos hablando de eso, porque es nuestro dinero de los dos”.

En el negocio familiar C, los entrevistados han compartido que los propietarios prefieren discutir el negocio en casa, ya que no se distraen fácilmente con el entorno laboral y, además, contemplan más privacidad para hacerlo. En la empresa B es al revés. En esta, Alejandro compartió que prefiere el entorno empresarial, ya que allí toda la información necesaria para las discusiones está disponible. En su empresa, también ha evolucionado una forma de comunicación en forma de correos electrónicos y grupos de mensajería telefónica, a saber, a través de WhatsApp:

Alejandro: “(...) Nos propusimos mandarnos correos electrónicos y mensajes por WhatsApp principalmente (...) Siempre tenemos juntas, pero son informales y más que nada médicas. Hablar de cosas administrativas al mismo tiempo no siempre funciona muy bien. Por eso, tratamos de mandarnos por correo electrónico o mensaje al grupo temas que son administrativos de la clínica, porque entonces no se pierden...”

Analizando especialmente este último punto, lo que Alejandro describe podría calificarse como un campo híbrido, tal como lo introdujo Nordqvist (2012) y está desarrollado en la sección 3.2.3. Como señaló Alejandro, la junta directiva que coincide con la familia activa intentó mucho hacer que sus debates y reuniones fueran lo más fructíferos posible, pero descubrieron que esta versión funcionaba especialmente bien para ellos. Si se mira hacia atrás, las arenas híbridas surgen como resultado de intentar romper las rutinas diarias y las limitaciones que esto conlleva. Además, la informalidad generalmente aumenta, incluso si todavía se presentan elementos formales (Nordqvist, 2012).

4.3 Resumen de los hallazgos

En las secciones anteriores se han presentado los hallazgos obtenidos en ocho categorías diferentes, cada una de las cuales fue seguida por un breve análisis. Se optó por esto en lugar de tener una sección dedicada exclusivamente a los resultados y una sección dedicada únicamente a un análisis o discusión, porque se piensa que la forma elegida hace que este trabajo sea más completo, con contenido y estructura. Sin embargo, se cree que resumir las categorías o los temas clave resulta importante antes de proceder a responder las preguntas de investigación. Por lo tanto, a continuación, se desarrolla un resumen por categoría.

4.3.1 Propiedad y Junta

Las empresas argentinas de carácter privado, es decir, que no tienen oferta pública, no se encuentran obligadas legalmente a constituir una junta. Sin embargo, debido a la complicación del entorno y los negocios, ciertas pequeñas empresas familiares recurren a principios de gobierno corporativo. Aunque, generalmente, no logran aplicarlos bien; por lo que, estos existen en papel y apenas se usan. Más importante aún, la estructura de propiedad está pensada y diseñada activamente con el negocio en mente, teniendo consecuencias de largo

alcance y constituyendo el dominio de poder entre los propietarios. Se ha detectado que es cierto lo que sostiene la literatura sobre la teoría de que las empresas se rigen por la justicia percibida y que el gobierno familiar es importante para las familias más grandes.

4.3.2 Asesoría y consultoría externa

La asesoría y consultoría externa entran en juego cuando las empresas y sus propietarios ya no pueden manejar la carga de trabajo o necesitan asesoramiento sobre la toma de decisiones específicas. Se ha descubierto que los asesores son informales, semiformales o formales y se presentan bajo sujetos diferentes, por ejemplo, otros familiares, proveedores o consultores. Podrías vincularse esto con la teoría de cómo los desafíos de gobierno se hacen visibles con el negocio creciendo en tamaño y familia, y avanzando a lo largo de los ejes de familia, negocio y propiedad. Los desafíos de gobierno se abordan con asesoramiento y ayuda externa.

4.3.3 Responsabilidad

Algunas pequeñas empresas familiares prefieren no emplear asesores, sino entregar el control y la responsabilidad por completo, dentro o fuera de la familia. Esto es muy similar al caso de los asesores, pero en lugar de asesorar a la empresa o los propietarios, estos individuos tienen cierta autonomía para crear y tomar decisiones sin el aporte de los propietarios.

4.3.4 Formalidad

En las pequeñas empresas familiares, la formalidad se encuentra en un campo de tensión hacia la informalidad. La formalidad, como en las estructuras formales, a menudo no está presente porque las empresas se perciben a sí mismas como demasiado pequeñas. Dos de las empresas de la muestra tienen formalidad explícita, las cuales también tienen un alto grado de participación familiar en la empresa. Sin embargo, tienen todavía largos caminos por recorrer en la implementación de mecanismos formales y la creación de protocolos familiares. Además de esto, también las relevancias económicas y no económicas parecen jugar un papel destacado.

4.3.5 Informalidad

En las pequeñas empresas familiares, la informalidad se encuentra en un campo de tensión hacia la formalidad. Describe las relaciones informales entre propietarios o entre propietarios y un tercero, por ejemplo, un empleado. Esto puede crear un fuerte vínculo entre propietarios y empleados e impactar la forma en que se gobierna la empresa. Con la informalidad prevaleciente viene el entendimiento mutuo y la confianza.

4.3.6 Conflicto

Solo uno de los tres pequeños negocios familiares entrevistados emplea algún tipo de prevención de conflictos. Se encontraron los temas de prevención de conflictos e intervención de terceros, lo que la teoría respalda. Las palabras clave en esta categoría son aplazamiento, ingenuidad y preocupación. Sin embargo, los ejemplos de conflicto aún eran escasos en dos de las tres empresas muestras, lo que podría deberse a cuestiones culturales, vínculos y entendimientos mutuos que de alguna manera contrarrestan los pequeños conflictos que surgen de las interacciones cotidianas entre los propietarios.

4.3.7 Sucesión

Ninguna de las pequeñas empresas familiares de la muestra tiene un plan de sucesión. Se considera que esta “falta de” es en principio intencional, basada en una mentalidad novedosa con respecto a la sucesión, en partes basadas en las creencias y experiencias previas de los propietarios que no quieren forzar a sus sucesores a roles no deseados. Sin embargo, contradictoriamente, sí se observa una intención de creación de protocolo familiar en los tres negocios familiares a modo de evitar conflictos como se mencionó anteriormente, pero también de facilitar posibles futuras sucesiones.

4.3.8 Discusión y conversación

Las discusiones y conversaciones en el entorno de la pequeña empresa familiar son heterogéneas y ocurren en diversos ámbitos; en uno de los casos, se pudo establecer una conexión con la teoría de la arena híbrida. Las discusiones ocurren en el hogar, en el trabajo, en el automóvil o incluso en las vacaciones, dependiendo de los propietarios, su personalidad, lugar de trabajo o alrededores. Las conversaciones pueden tener lugar a lo largo del espectro de la formalidad y la informalidad.

Las ocho categorías o temas clave extensivamente desarrolladas evolucionan del campo y se sostienen individualmente. Su única conexión común es el gobierno en las pequeñas empresas familiares. Sin embargo, las categorías individuales también tienen algunas conexiones entre sí, algunas más fuertes que otras. Algunas veces esas conexiones son bastante directas, algunas veces más bien indirectas. A continuación, se presentan algunos ejemplos. Como ya se mencionó, la formalidad y la informalidad se encuentran en esa relación, un campo de tensión para ser más precisos. También, podrían mostrarse a lo largo de un continuo, pero también pueden coexistir y aparecer en paralelo. Los elementos formales e informales pueden aparecer en una empresa. La categoría de propiedad y junta tiene una conexión un tanto no tan obvia con el concepto de las familias como propietarias de distintos emprendimientos. Si bien este término no se incluyó en la categorización por no aparecer en la codificación, resulta interesante destacar el vínculo ahora. A su vez, la categoría de asesoría y consultoría externa se articula con la de responsabilidad externa. Están ubicadas en el mismo espectro de gobierno, solo que en una longitud de onda diferente. Lo que las conecta es que la confianza es un tema central en ambas. Si bien se dan consejos y las aportaciones se dirigen hacia el propietario, al renunciar a la responsabilidad, el propietario deja de lado cierto control. Un último ejemplo es la conexión de las categorías conflicto y sucesión, ya que la sucesión es un centro de conflicto en su esencia. Antes, durante y después de la sucesión, puede surgir un conflicto.

Lo que el investigador hace de estas categorías y sus conexiones se puede ver en la siguiente sección. Esta continuará analizando y discutiendo los datos extraídos de las entrevistas y los hallazgos anteriormente desarrollados. Podría decirse que en esta sección quedó claro que se tiene una mezcla de descubrimientos que confirman la teoría existente y datos que cuestionan la teoría existente o simplemente no parecen ser atendidos hasta ahora. Para el primero, la literatura ahora fue reactivada en estos hallazgos. Para este último, las siguientes secciones se ocuparán, en parte, de.

5. Conclusiones

En esta sección se responderán las preguntas de investigación de este trabajo a través de la fundamentación con los hallazgos encontrados en el análisis de campo. Además, se ilustrará en una figura los factores que influyen a implementar estructuras formales de gobierno, que

van más allá de lo legalmente requerido. Posteriormente, se presentarán las limitaciones del estudio y sugerencias posibles para futuras investigaciones.

5.1 Respondiendo a las preguntas de investigación

Para responder a las preguntas de investigación, en el presente trabajo se abordó un estudio exploratorio basado en una teoría constructivista de tres negocios familiares pequeños argentinos: A, B y C. Se utilizó un enfoque cualitativo que derivó en la realización de entrevistas semiestructuradas a miembros familiares de las empresas de muestra. De la codificación de estas surgieron ocho temáticas que se repiten y fueron utilizadas para analizar la muestra. Los hallazgos sirven no solo a caracterizar el gobierno corporativo familiar, sino que también permiten entender por qué las pequeñas empresas familiares de la muestra deciden implementar o no estructuras de gobierno corporativo formal y demuestran qué es lo que efectivamente hacen.

En primer lugar, a partir de la recolección y el análisis de datos a la luz de las categorías identificadas, se encontró que **el gobierno per se siempre está presente en las pequeñas empresas familiares que se investigaron**, contrario a lo que ciertas teorías sostienen. En la muestra, se puede ver que lo que varía es el **grado de formalización de las características de gobierno corporativo** y su cantidad con relación no solo al tamaño de la empresa familiar sino a su contexto, la situación de sus recursos y la familia propietaria.

Por un lado, se observó que los propios negocios familiares frecuentemente se perciben **demasiado pequeños para desarrollar (más) estructuras formales**. Los dueños de las empresas familiares consideran a menudo que estas no presentan un tamaño suficiente económico para implementar (ciertos) mecanismos formales de gobierno o que estos son innecesarios y conllevan altos costes. Además, de quizás no contar con los recursos financieros propios necesarios, se observó en la muestra que las empresas enfrentan **múltiples dificultades para acceder al crédito**. Existe en Argentina un alto costo derivado del escenario de altas tasas de interés agregadas a los costos bancarios de la operación, términos de reembolso que no se ajustan a los tiempos de maduración de una inversión productiva, garantías insuficientes o valoraciones contables que no se ajustan a su valor real, ignorancia de las líneas y procedimientos de crédito existentes para acceder y **desconfianza**

en el sistema bancario. Este es el caso, particularmente, de las empresas B y C que se encuentran en el sector de salud, caracterizado por su inestabilidad y alto riesgo. Con frecuencia, las renegociaciones de tasas con los seguros llevan un retraso con respecto a las altas tasas de inflación. Cabe resaltar que de igual modo se vio que **cuando las empresas necesitaron ayuda financiera acudieron a sus proveedores.**

Por otro lado, el factor familiar influye desde una perspectiva de **riqueza socioemocional.** Los resultados de este trabajo sugieren que es cierto lo que sostiene la literatura sobre la teoría de que las **empresas se rigen por la justicia percibida** (Baù et al., 2013). En las empresas familiares imperan los aspectos emocionales; se brinda especial relevancia a conceptos como la lealtad. Podría relacionárselo con la situación observada de los socios familiares inactivos. Si bien estos **no participan día a día del negocio, perciben sus partes.** En el caso de la empresa A, se realiza de manera formal mediante sueldos y dividendos asignados en proporción a propiedad. En cambio, en las empresas B y C, se da el dinero que necesiten cuando quieran de los fondos del negocio. Existe una idea de que “todo es de todos”. Usualmente, el **socio inactivo,** lo es debido a que tiene **otras responsabilidades por fuera del negocio,** ya sea porque se ocupa de **otras actividades económicas de la familia** o porque **se ocupa de la familia.**

Otra característica del gobierno familiar que surge en este estudio es que la responsabilidad suele ser mantenida por completo dentro de la familia activa en la empresa. No obstante, a medida que el entorno se **complejiza e incrementa el tamaño de la empresa,** **la familia tiende a delegar control, primero, en empleados de “confianza”,** renunciando así a parte de su responsabilidad para ser otorgada a no familiares internos al negocio. En la muestra analizada, puede destacarse el uso constante de asesores externos en solo una de las compañías. No obstante, las otras dos presentan que consideran necesario comenzar a acudir a estos.

Como la literatura señala, se hallan **conflictos inherentes al carácter familiar** de la empresa, a saber, particularmente, de relación y de proceso (este último vinculado a la asignación de tareas en el negocio) (McKee et al., 2014). Pero **no se observa que exista algún mecanismo para solucionarlos** (particularmente en el caso de la empresa C). Por el contrario, se aprecia que existe una tendencia a evitar hablar de ellos o incluso aplazarlos.

Aún más, las empresas de la muestra que presentan un carácter de dirección exclusivamente familiar exhiben una **propensión a primero buscar resolver los conflictos internamente en lugar de acudir a asesoría externa**. Se observó que los **familiares buscan la asesoría externa cuando quieren crecer (más) o están creciendo y no logran manejar la carga de trabajo**. Así como también para determinadas decisiones específicas de negocios, pero **no sobre como gestionar las relaciones familiares**.

En la misma línea, se halla que **la formalidad se encuentra en un campo de tensión hacia la informalidad. Así como también funciona a la inversa, la informalidad tira hacia la formalidad**. Esto quiere decir que las estructuras de gobierno formales se tornan informales, por ejemplo, por el carácter personal que los familiares impregnan a las relaciones laborales. Mientras que, al mismo tiempo, las **estructuras informales como el entendimiento mutuo y las relaciones basadas en la confianza buscan profesionalizarse a través de la búsqueda de implementación de características de gobierno más formales con el fin de mejorar la eficiencia y/o evitar conflictos**.

Cabe resaltar, que si bien en el contexto argentino, las empresas seleccionadas para la muestra no se encuentran obligadas a constituir una junta o directorio, **dos de ellas recurren a la implementación de este órgano de gobierno para la toma de decisiones administrativas**. Al analizar estos dos casos, se observan intenciones opuestas en el establecimiento del órgano, pero con un mismo fin. La empresa A utiliza un directorio compuesto por una única persona, uno de los dos socios familiares fundadores, para **centralizar la toma de decisiones** en este únicamente, quien a su vez consulta con la familia y asesores externos, pero, conserva la decisión final. Mientras que la B, usa una junta directiva familiar, compuesta por los cuatro propietarios familiares activos, para **descentralizarla de una manera armoniosa**. En ambos casos, **los órganos establecen claramente que es la familia quien dirige y supervisa**. Es de suma importancia destacar que estos no surgen con el mero fin de armonizar conflictos familiares o para facilitar la gestión, sino que también se desarrollan con el objetivo de **marcar la estructura de propiedad y dinámica de poder**.

Vinculado a lo anterior implícitamente, un tema de extrema relevancia a enfatizar es el de la sucesión en el gobierno de las pequeñas empresas familiares. En las empresas

analizadas en este estudio se observa que **no existe un plan de sucesión, pero, sí el deseo de suceder el negocio a próximas generaciones.** Esto impacta al momento de configurar no solo la estructura de propiedad del negocio, sino que también en la organización administrativa y en la implementación de prácticas de gobierno corporativo. Se observa que las familias son más reticentes a delegar responsabilidad a terceros cuando saben que existe la probabilidad de suceder de una generación familiar a otra. Relacionado con esto, inversamente, se halla en las empresas de la muestra la voluntad de crear un protocolo familiar para favorecer ese posible traspaso y de asesorarse en lo que a esto concierne. Por otra parte, es interesante mencionar también la asociación de la no sucesión en y el ideal de mantener la empresa de tamaño pequeño con la decisión de no implementar estructuras formales; tal es el caso de la empresa C.

A partir de esto, podría establecerse una conexión entre el grado de formalización de las estructuras de gobierno y la propiedad familiar. Se destaca el **uso de los órganos de gobierno con el fin de legitimar el poder de la familia en la empresa** y, en relación con la sucesión, la **búsqueda de implementación de otros principios formales como el protocolo familiar con la intención de formalizar no solo para mejorar la gestión sino para continuar el mandato familiar.**

Otro elemento común que se observó en las empresas objeto de estudio es que las **familias propietarias llevan a cabo más de un negocio en conjunto** (cierto para los negocios familiares A y C). No obstante, **no presentan una gestión completamente centralizada y coordinada de estos**, por ejemplo, a través de una sociedad holding. A nivel del ejercicio de la propiedad, estas empresas podrían profesionalizarse a través de la creación de holdings que permitiera, además de una **fórmula fiscal y financiera más eficiente, una mejor gestión y asegurar la sucesión empresarial.**

En conclusión, el **gobierno corporativo familiar es único en cada empresa**, dependiendo de su configuración y de los desafíos que enfrenta o ha enfrentado cada una desarrolla un método distinto de implementación. En esta línea, los hallazgos de esta investigación coinciden con Gabrielsson y Huse (2004) cuando afirman **que no existe una estructura de gobierno que sea universalmente beneficiosa para cualquier empresa.**

Sin embargo, gracias al análisis de los datos recaudados, se revelan en este estudio ciertos factores en común que influyen en la implementación del gobierno corporativo y su forma en las pequeñas empresas familiares estudiadas. Estos serán desarrollados en el siguiente apartado.

5.2 Factores que influyen en la implementación del gobierno formal

A continuación, en la **Figura 3** se ilustran los resultados de esta tesina utilizando una técnica de embudo desarrollada por Vieytes (2004) en un trabajo que trata la metodología de la investigación en organizaciones y provee técnicas para realizar estudios en este campo.

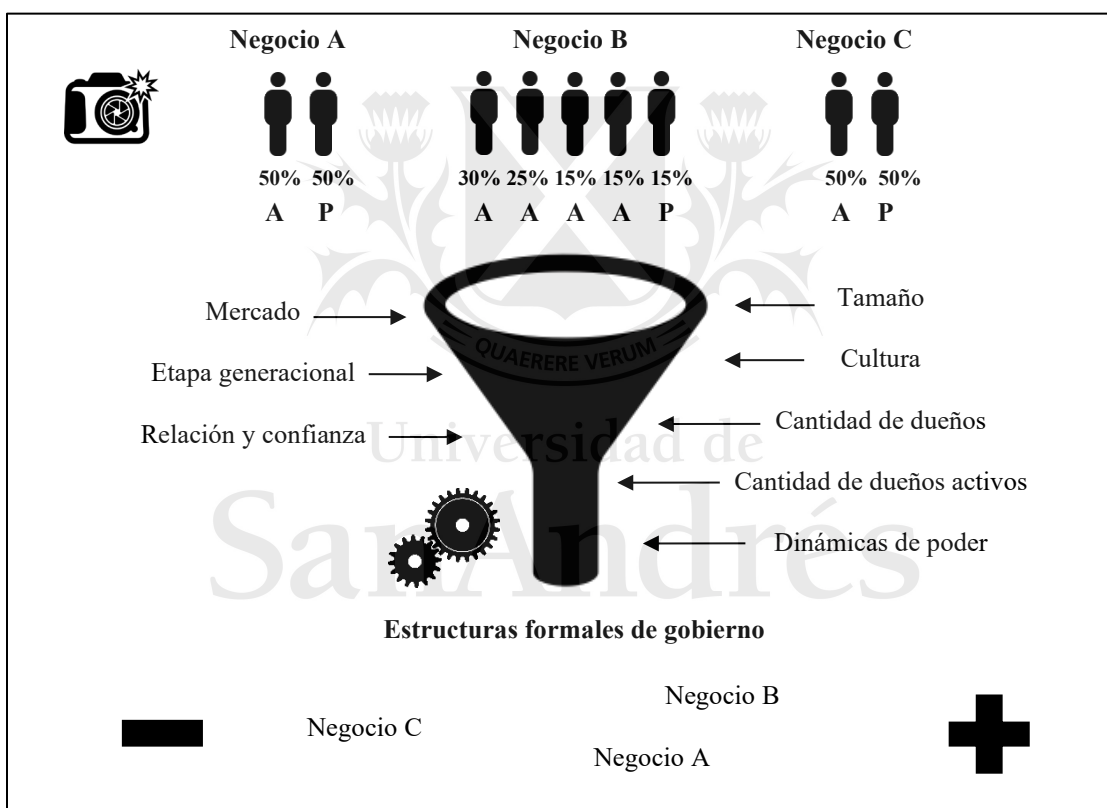


Figura 3: El embudo del gobierno en la empresa familiar (elaboración con datos del estudio basada en Vieytes, 2004)

En la parte superior, pueden observarse a los 9 propietarios de las empresas familiares de la muestra y sus respectivas acciones. La A o P en mayúscula representa si esta propiedad es activa o pasiva. Cabe destacar, que estas estructuras de propiedad están sujetas a alteraciones en el pasado y pueden volver a estarlo en el futuro, por ello se adhiere el ícono

de la cámara al costado izquierdo superior, esta es una mera fotografía en un instante de tiempo. Luego, todas estas empresas ingresan al embudo, en el cual ocho factores influyen en cómo las empresas pasan a través de este y si implementan o no estructuras formales de gobierno. Estos son:

1. El **mercado** en el que la empresa está activa. Si relativamente pocos, pero grandes clientes conforman el mercado, es probable que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno. Aquí, el tipo de negocio también es importante.
2. La **etapa generacional** de la empresa. Lo más temprana que sea la etapa, lo más probable es que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno, ya que las estructuras aún no han crecido en ellas.
3. La **calidad de la relación** que los propietarios tienen entre sí y el **nivel de confianza** que tienen entre sí. Cuanto mejor sea la relación y mayor sea la confianza entre los propietarios, es más probable que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno. En ese sentido, la empresa es una representación física de la relación de los propietarios entre sí.
4. El **tamaño de la empresa**. Cuanto más pequeña es la empresa económicamente y cuanto menor es la responsabilidad económica de la empresa, más probable es que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno.
5. La **cultura** a la que los propietarios han estado expuestos en sus vidas. Esto se debe ver especialmente en lo que respecta a las estructuras de sucesión y luego al país por el cual están influenciados culturalmente los propietarios de negocios. En Argentina, es probable que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno a este respecto.
6. La **cantidad de propietarios**. Cuanto menor es la cantidad de propietarios, es más probable que las pequeñas empresas familiares no implementen estructuras formales de gobierno.

7. La **cantidad de propietarios activos**. Cuantos menos propietarios activos participen en pequeñas empresas familiares, es más probable que no implementen estructuras formales de gobierno.
8. La **dinámica del poder** en la empresa. Esto describe la distribución del poder en la empresa, independientemente de la propiedad oficial y las acciones con derecho a voto. Un ejemplo ilustrará esto. En la sociedad de responsabilidad limitada B, Miguel, uno de los dos socios fundadores, posee 30% de las acciones de propiedad, mientras su exesposa presenta un 25% y sus hijos un 15%. Sin embargo, Miguel no tomaría una decisión con la que su exesposa o sus hijos no estén de acuerdo, aunque podría hacerlo. Podría especularse que donde la dinámica del poder permite tomar una decisión en una pequeña empresa familiar con la desaprobación de un propietario activo, se establecen estructuras formales de gobierno. Esto no resulta válido del todo en ninguna de las empresas de la muestra.

Este orden no debe representar una calificación o jerarquía en relevancia. También sería interesante enfatizar lo que se declara en este trabajo dentro de las conclusiones principales que es que todas las empresas de la muestra tienen estructuras informales de gobierno, pero algunas también implementan estructuras formales. Esta ilustración ayudará a entender por qué. Hablando metafóricamente, las empresas tienen una masa mayor para pasar por el embudo en ciertos aspectos, lo que las convierte en un "objetivo" más fácil para las estructuras formales de gobierno. Por lo tanto, las empresas que tienen una masa más grande en un aspecto también son más propensas a ser "golpeadas" por otros aspectos. Simplificado, el embudo distribuye la empresa en dos direcciones. A la izquierda están las empresas sin estructuras formales de gobierno, mientras que a la derecha se pueden encontrar aquellas empresas con. Se supone que los signos menos y más representan exactamente esto y no juzgan si esto es negativo o positivo. Dependiendo de la firma individual, los diferentes aspectos pueden ser más decisivos que otros y tener un impacto más fuerte que otros en la decisión de la pequeña empresa familiar de implementar (más o no) estructuras formales de gobierno. Dependiendo de la firma individual, los diferentes aspectos pueden ser más decisivos que otros y tener un impacto más fuerte que otros en la decisión de la pequeña empresa familiar de implementar (más o no) estructuras formales de gobierno.

El **negocio familiar A**, (1) se encuentra activo en un mercado con relativamente pocos clientes, pero grandes. Los propietarios son (2) de primera generación. Fernando y Nicolás (3) presentan una muy buena relación, son hermanos y como se mencionó anteriormente, hace más de una década que trabajan juntos. De acuerdo con la definición del Ministerio de Producción y Trabajo, mirando exclusivamente la variable de ventas, se categoriza a la sociedad como (4) una pequeña empresa. (5) Culturalmente, aunque influenciados por una cultura de origen sirio-libanesa, que presenta un gran exponente de habilidades comerciantes y una tradición familiar, no se observa una intención marcada todavía de establecer estructuras formales de propiedad para sus descendientes. Más allá de estas formalidades, participan del negocio los hijos de Fernando y una sobrina de ambos hermanos. Ellos se encargan de cuestiones más de marketing. (6) Fernando y Nicolás son los únicos propietarios de la sociedad anónima. (7) El alto grado de confianza mutua que manejan los socios le permite a Nicolás ser un socio pasivo, con el beneficio de poder así administrar el otro negocio principal de la familia. Por último, pero no menos importante, (8) la dinámica de poder dentro de la empresa permite que se tomen decisiones estratégicas sin la aprobación del socio pasivo. Sin embargo, de las que depende la longevidad de la empresa deben ser consultadas entre ambos hermanos. En resumen, los ocho aspectos son indicativos de sugerir que no se necesitan más estructuras formales de gobierno. La empresa por el momento cuenta con suficientes.

El **negocio familiar B**, (1) se encuentra activo en un mercado con varios clientes, pero chicos. Los propietarios son (2) de primera y segunda generación. Se trata de una estructura familiar compuesta por padres e hijos, (3) todos son médicos y presentan una muy buena relación entre sí. Incluso, el matrimonio fundador que a principio del 2000 se ha divorciado. De acuerdo con la definición del Ministerio de Producción y Trabajo, mirando exclusivamente la variable de ventas, se categoriza a la sociedad como (4) una pequeña empresa. (5) Culturalmente, influenciados por una comunidad alemana que rodea la zona de la clínica, también con una fuerte tradición del trabajo familiar, se observa una intención marcada de establecer un protocolo familiar para aclarar una posible futura sucesión familiar de la primera a la segunda generación (que conviven ya hace dos décadas aproximadamente). Sin embargo, se observa una influencia cultural diferente de la segunda generación hacia la tercera, si es que la habrá, deja de considerarse como relevante que los hijos estudien

específicamente algo relacionado con el negocio familiar y se involucren en este. (6) Los propietarios de la sociedad de responsabilidad limitada son Miguel, Pilar, Alejandro, Christian y Julieta. Los dos primeros, los fundadores, poseen 30% y 25% respectivamente en la actualidad. Mientras que sus hijos son dueños en un 15% cada uno. (7) Todos los dueños menos Julieta son socios activos en la propiedad. Por último, pero no menos importante, (8) la dinámica de poder dentro de la empresa permite que se tomen decisiones estratégicas sin la aprobación del socio pasivo, Julieta. Sin embargo, no se toman decisiones sin primero ser conversadas en conjunto con los miembros activos, que constituyen la Junta Directiva de la empresa. Podría especularse que donde la dinámica del poder permite tomar una decisión en una pequeña empresa familiar con la desaprobación de un propietario activo, se establecen estructuras formales de gobierno. Lo cual hace que esta empresa se posicione cerca del signo positivo, pero no tanto. En resumen, los ocho aspectos son indicativos de sugerir que esta empresa necesita más estructuras formales de gobierno.

El **negocio familiar C**, (1) se encuentra activo en un mercado con muchísimos clientes, de diversos tamaños, pero mayoritariamente chicos. Los propietarios son (2) de primera generación. Érica y Carlos (3) presentan una muy buena relación, son matrimonio y como se mencionó anteriormente, hace aproximadamente tres décadas que trabajan juntos. Viendo el rol de Érica un giro más hacia una posición pasiva en los últimos diez años. De acuerdo con la definición del Ministerio de Producción y Trabajo, mirando exclusivamente la variable de ventas, se categoriza a cada farmacia como (4) una pequeña empresa. (5) Culturalmente, aunque influenciados por una cultura de origen ítalo-alemana, con una fuerte tradición familiar, no se observa una voluntad abrumadora de incorporar a la segunda generación al negocio. Sí tienen la intención de que formen parte, pero sino lo desean no será impuesto. No obstante, las dos hijas del matrimonio han establecido querer unirse a la administración de las farmacias. Por dicho motivo, se buscan establecer estructuras formales de propiedad para sus descendientes. (6) Érica y Carlos son los únicos propietarios de las farmacias. Como se explicó en secciones anteriores, Carlos es dueño de dos empresas unipersonales, Érica de una, y ambos juntos poseen 50//50 de una S.R.L. adquirida el corriente año. (7) El alto grado de confianza mutua que manejan los socios le permite a Érica ser socia pasiva. Por otra parte, (8) la dinámica de poder dentro de la empresa permite que se tomen decisiones tácticas sin la aprobación del socio pasivo. Sin embargo, en cuanto al horizonte estratégico refiere se

requiere consultar juntos. En resumen, los ocho aspectos son indicativos de sugerir que este “grupo” necesita más estructuras formales de gobierno.

Aunque en la ilustración se han puesto las empresas de muestra, cualquier otra pequeña empresa familiar podría posicionarse allí, ya que se cree que son los mismos factores los que juegan un papel al sugerir si es probable que se establezcan o no estructuras formales de gobierno. Como se indicó en la sección 1.3, Gersick y Feliu (2014) solicitan que deben desarrollarse más las variables monetarias, legales, comerciales y familiares y cómo estas influyen en el gobierno en las empresas familiares. Con esta sección se contribuye a ello.

5.3 Limitaciones y mejoras

Existen varias limitaciones diversas de diferente gravedad que aplican a este trabajo de investigación. Estas serán presentadas en esta sección, a continuación.

En la sección 2.6 se notó que el investigador no tenía acceso a todas las compañías a las que le hubiere gustado, debido a barreras impuestas por cuestiones del negocio, el desinterés o las limitaciones de tiempo, al menos hasta donde se sospecha. Por lo tanto, no se sabe nada sobre las empresas y posibles entrevistados con los que no se ha podido hablar. Por otra parte, muchas de las pequeñas empresas con las que se contactó o intentó contactar posee sitios web de “aficionados”, si es que tienen alguno, lo que hace que acercarse a ellos y recopilar más información sobre sí, como averiguar si son o no empresas familiares, sea bastante difícil.

Con respecto a las entrevistas, es difícil construir una relación de confianza entre el entrevistador y los encuestados cuando solo se reúnen una o dos veces. A pesar de ofrecer el anonimato, elegido por todos los entrevistados, estos podrían haber sido aún más abiertos con el investigador si se hubiera tenido una relación más duradera con ellos.

A su vez, existen limitaciones por la selección geográfica de la muestra ya que este estudio se realizó tomando solo tres estudios de casos en Argentina, cubriendo entonces, empresas de tres provincias diversas entre sí. Por lo tanto, la transferibilidad geográfica a otros países puede ser difícil. Por otra parte, se entiende que hubiera sido conveniente tomar empresas familiares de una misma región para tener una muestra más uniforme. No obstante,

la diversidad también ayuda a entender mejor las características del gobierno en un país de grandes proporciones.

Además de lo mencionado anteriormente, las limitaciones de tiempo restringieron el estudio a uno transversal en lugar de longitudinal, lo cual tuvo una influencia en el tamaño y calidad de la muestra. Aquí debería destacarse nuevamente que los hallazgos se basan en una muestra bastante pequeña, lo que dificulta la transferencia.

5.4 Futuras líneas de investigación

Este trabajo de investigación ayudó a desarrollar aún más el campo del gobierno en las pequeñas empresas familiares. Sin embargo, todavía se observa un gran potencial en este campo poco estudiado. Por ejemplo, el impacto que tiene la cultura en el gobierno en las pequeñas empresas familiares sería un área interesante para futuras contribuciones, ya que en el presente estudio no se ha podido comparar los hallazgos de las empresas investigadas con otras de las mismas regiones o diferentes, o incluso con resultados publicados de otros países.

En la sección 2.4.1 se declaró que el uso de una muestra heterogénea es útil en la investigación que tiene como objetivo desarrollar factores clave. Como lo es en esta tesina. Se cree que se ha logrado esto y se ha abierto la palabra para futuras contribuciones.

Un siguiente paso podría ser elegir una muestra homogénea o múltiples muestras homogéneas para permitir una investigación en profundidad e investigar si los hallazgos son válidos o no. Esto se destaca especialmente en relación con el embudo de gobierno graficado, tal como se presenta en la sección 5.2. Además, se alienta un estudio longitudinal, posiblemente con un tamaño de muestra mayor, para ver específicamente cómo se logra la implementación formal del gobierno. Se espera que este trabajo sea una inspiración en estos aspectos.

Finalmente, falta un marco coherente de gobierno en las pequeñas empresas familiares. Se cree que, con el presente trabajo, se ha dirigido un esfuerzo para lograr dicho marco. Está en los futuros investigadores continuar con este esfuerzo.

6. Bibliografía

- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., y Lee, J. H. (2015). Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573.
- Alvesson, M., y Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
- Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., y Wennberg, K. (2013). Succession in Family Firms. En R. L. Sorenson, A. Yu, K. H. Brigham, y G. T. Lumpkin (Eds.), *The Landscape of Family Business*, (p. 167-197). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bennedsen, M., Pérez-González, F., y Wolfenzon, D. (2010). The Governance of Family Firms. En H. K. Baker, y R. Anderson (Eds.), *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice* (p. 371-389). Hoboken: John Wiley y Sons.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Bhagat, S., y Black, B., (1999). The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. *The Business Lawyer*, 54(3), 921-963.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., y Molina-Navarro, G. E. (2006). Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., y Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., y Sharma, P. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, EE.UU.: Kluwer.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., y Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 29, 555-576.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., y Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 23(4), 19-39.
- Crotty, M. (2003). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: Sage.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., y Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- De Massis, A., Chua, J. H., y Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

- Doidge, C., Karolyi, G. A., y Stulz, R. M. (2007). Why Do Countries Matter so Much for Corporate Governance? En *Journal of Financial Economics*, 86(1), 1-39.
- Donaldson, T. (2012). The Epistemic Fault Line in Corporate Governance. En *Academy of Management Review*, 37(2), 256-271.
- Fox, M., Nilakant, V., y Hamilton, R. T. (1996). Managing Succession in Family-Owned Businesses. En *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- Gallo, M. A. (1997) *La empresa familiar*. Barcelona, España: Folio.
- Gersick, K. E., y Feliu, N. (2014). Governing the Family Enterprise: Practices, Performance, and Research. En L. Melin, M. Nordqvist, y P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (p. 196-225). Thousand Oaks: Sage.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. En *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gilding, M., Gregory, S., y Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312.
- Gómez Mejía, L.; Núñez-Nickel, M.; y Gutiérrez, I. (2001). “The role of family ties in agency contracts”, en *Academy Management Journal*, 44, pp. 81-96.
- Habbershon, T. G., Williams, M., y MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. En *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Johnson, B., y Christensen, L. (2012). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Kellermanns, F. W., y Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Lank, A. G., y Ward, J. L. (2002). Governing the Business Owning Family. En C. Aronoff, J. Astrachan, y J. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them* (p. 462-469). Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lubatkin, M. (2007). One More Time: What is a Realistic Theory of Corporate Governance? En *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 59-67.
- McKee, D., Madden, T. M., Kellermanns, F. W., y Eddleston, K. A. (2014). Conflicts in Family Firms: The Good and the Bad. En L. Melin, M. Nordqvist, y P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Estados Unidos: Free Press.

- Mustakallio, M., Autio, E., y Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business y Management*. London: Sage Publications.
- Neubauer, F., y Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability* (p. 65-67). Houndmills: MacMillan Press.
- Nordqvist, M. (2012). Understanding Strategy Processes in Family Firms: Exploring the Roles of Actors and Arenas. En *International Small Business Journal*, 30(1), 24-40.
- Nordqvist, M., Sharma, P., y Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. En *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Pieper, T. (2003). Corporate Governance in Family Firms: A Literature Review. *IIFE Insead*, Working Paper No. 2003/97.
- Pieper, T. M., y Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. Santa Fe, México: CENGAGE Learning. 3era edición.
- Ridolfi, C. A. (2016). *Empresas familiares: estrategias para crecer*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Biblos Empresas.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Robson, C. (2011). *Real World Research* (3rd ed.). Chichester: Wiley.
- Sarbah, A., y Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. En *Open Journal of Business and Management*, 3(01), 40.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. En *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Shaw, E. (1999). A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. En *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), 59-70.
- Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. En *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Small, M. L. (2009). 'How Many Cases Do I Need?' On Science and the Logic of Case Selection in Field-Based Research. *Ethnography*, 10(1), 5-38.
- Sorenson, R. L. (2013). Owning Family Governance Within the Two Dimensions of the Family Business. En R. L. Sorenson, A. Yu, K. H. Brigham, y G. T. Lumpkin (Eds.), *The Landscape of Family Business* (p. 37-63). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Stavrou, E. T., y Swiercz, P. M. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. En *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(2), 19-21.

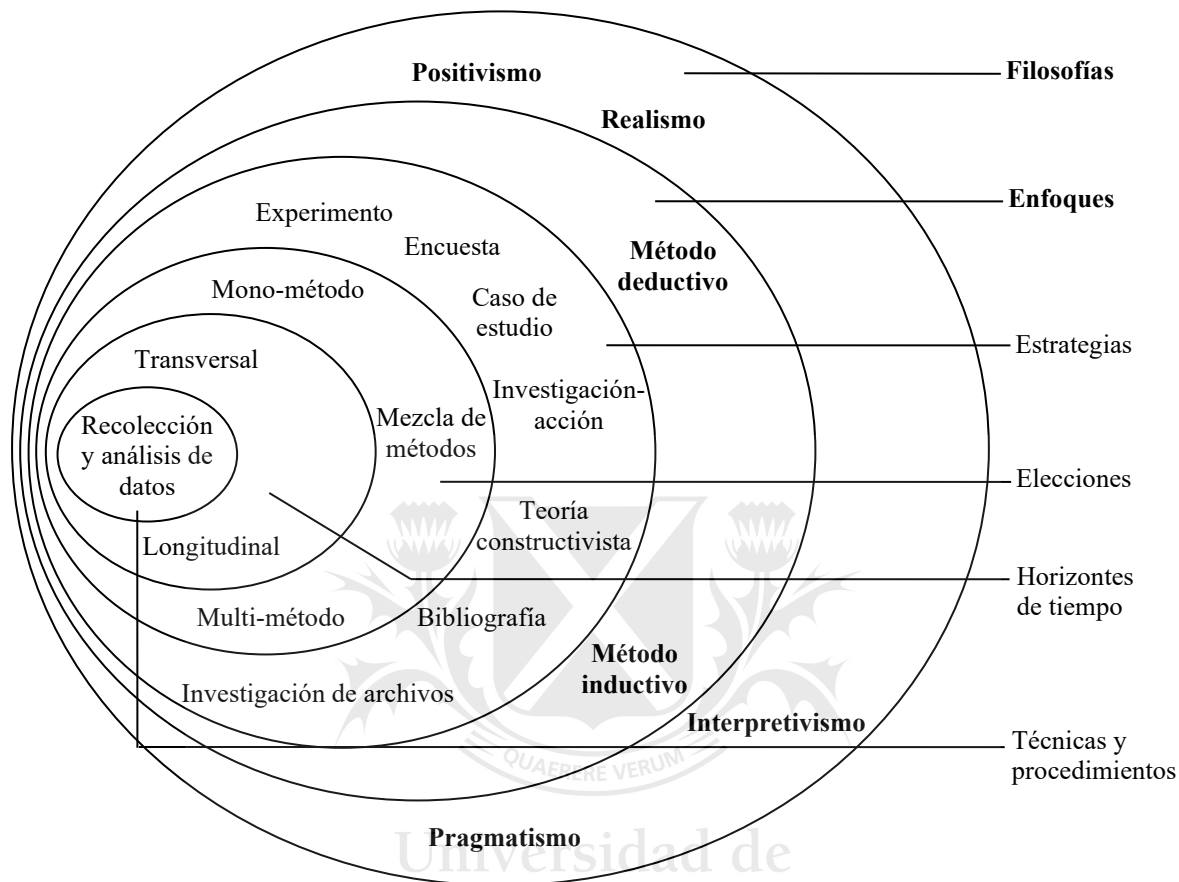
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280.
- Thornberg, R., y Charmaz, K. (2011). Grounded Theory. En S. D. Lapan, M. T. Quartaroli, y F. J. Riemer (Eds.), *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (p. 41-67). San Francisco: John Wiley/Jossey-Bass.
- Tricker, R. B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Vieytes, Rut (2004), *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Weber, J. (2003). *Family, Inc. Business Week*, pp. 100-114.
- Xie, B., Davidson, W. N., y DaDalt, P. J. (2003). Earnings Management and Corporate Governance: The Role of the Board and the Audit Committee. En *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 295-316.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. En *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zahra, S., Filatotchev, I., y Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards of directors and knowledge. En *Journal of Business Venturing*, 24, 248-260

Fuentes consultadas en internet

- Chisari, O. y Ferro, G. (2012). Una contribución a la evaluación de las reformas al Gobierno Corporativo de las empresas: aplicación a la Argentina. Recuperado el 20 de noviembre de: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/45/56/PDF/Gobierno_corporativo_en_Argentina_2012_03_05_12.pdf
- Family Business Institute. (2018). Recuperado el 23 de septiembre de 2018 de: <https://www.familybusinessinstitute.com/>
- Price Waterhouse Coopers. (2016). “The missing middle”. Recuperado el 30 de agosto de 2018 de: <https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/global-family-business-survey2016.pdf>
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). “Atributos ambivalentes de la empresa familiar”. SAGE. Recuperado el 27 de septiembre de 2018 de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- The Economist. (2014). “Business is blood”. Recuperado el 15 de septiembre de 2018 de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

7. Anexos

Anexo I: La investigación "Cebolla" (Saunders et al., 2009)



Anexo II: Resumen de empresas de muestra y socios de entrevistas

Nombre de la empresa	Sector	Entrevistados	Cantidad de dueños	Cantidad de empleados	Fecha de entrevista	Duración de entrevista
Negocio A	Producción de leche y quesos de cabra	Victoria A.	2	55	15/10/2019	90 minutos
		Fernando A.			15/10/2019	45 minutos
Negocio B	Servicios de salud	Agustina B.	5	59	6/12/19	64 minutos
		Alejandro B.			10/12/19	62 minutos
Negocio C	Retail farmacéutico	Carlos C.	2	43	20/09/19	45 minutos
		Erica K.			17/10/19	64 minutos
		Juan C.			5/11/19	40 minutos
		Agnes K.			14/12/19	85 minutos

Anexo III: Categorización PyME (elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo argentina, 2018)

CATEGORÍA	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12 empleados \$5.900.000	7 empleados \$4.600.000	7 empleados \$15.800.000	15 empleados \$13.400.000	5 empleados \$3.800.000
Pequeña	45 empleados \$37.700.000	30 empleados \$27.600.000	35 empleados \$95.000.000	60 empleados \$81.400.000	10 empleados \$23.900.000
Mediana tramo 1	200 empleados \$301.900.000	165 empleados \$230.300.000	125 empleados \$798.200.000	235 empleados \$661.200.000	50 empleados \$182.400.000
Mediana tramo 2	590 empleados \$452.800.000	535 empleados \$328.900.000	345 empleados \$1.140.300.000	655 empleados \$966.300.000	215 empleados \$289.300.000

Anexo IV: Categorización PyME (elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo argentina, 2018)

CATEGORÍA	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12 empleados \$15.230.000	7 empleados \$8.500.000	7 empleados \$29.740.000	15 empleados \$26.540.000	5 empleados \$12.890.000
Pequeña	45 empleados \$90.310.000	30 empleados \$50.950.000	35 empleados \$178.860.000	60 empleados \$190.410.000	10 empleados \$48.480.000
Mediana tramo 1	200 empleados \$503.880.000	165 empleados \$425.170.000	125 empleados \$1.502.750.000	235 empleados \$1.190.330.000	50 empleados \$345.430.000
Mediana tramo 2	590 empleados \$755.740.000	535 empleados \$607.210.000	345 empleados \$2.146.810.000	655 empleados \$1.739.590.000	215 empleados \$547.890.000

Anexo V: Una categorización de arenas estratégicas en empresas familiares (Nordqvist, 2012)

		Actividades	
		Informal	Formal
Arenas	Contexto familiar	Reuniones ad-hoc en casa, reuniones familiares (cenas, etc.), conversaciones casuales	Consejo familiar, juntas anuales de accionistas y otras reuniones familiares formales
	Contexto empresarial	Reuniones ad-hoc, conversaciones casuales	Junta, junta asesora, TMT, juntas de accionistas, otras reuniones formales

Arenas híbridas

Anexo VI: Categorías principales obtenidas de la conciliación de la codificación de las entrevistas y la literatura revisada.

Categoría 1	Propiedad y directorio
Categoría 2	Asesoría y consultoría externa
Categoría 3	Responsabilidad
Categoría 4	Formalidad
Categoría 5	Informalidad
Categoría 6	Conflicto
Categoría 7	Sucesión
Categoría 8	Discusión y conversación