

# **El proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares de Argentina**

Marcelo Barrios

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno en la pequeña y mediana empresa familiar en Argentina. La investigación sigue el enfoque de la investigación de estudios de casos y consiste en tres casos, de diferentes sectores, tamaños y composición de la familia. Las principales conclusiones son que las relaciones familiares son informales; hay una falta de desarrollo en las estructuras de gobierno; la mayoría de las reuniones familiares se desarrollan en los hogares familiares, sin una agenda clara, mezcla de temas familiares, de negocios y de propiedad, y donde las decisiones son socioemocionales y no racionales.

## **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the decision making process at governance level in small and medium family business in Argentina. The research follows the case study research approach and consists of three cases, from different industries, sizes and family composition. The main conclusions are that family relationships are informal; there is a lack of development in governance structures; most of family meetings are developed in family homes, without a clear agenda, mixture of family, business and ownership topics, and where the decisions are socioemotional and no rationals.

## Introducción

En casi todos los países, independientemente de la definición de empresa que se considere, la mayoría de las empresas pueden definirse como una empresa familiar (La Porta, López-de-Silanes y Schleifer, 1999; Westhead y Cowling, 1998). En los Estados Unidos el 80% de las empresas son dirigidas por familias (Shanker y Astracán, 1996).

Las empresas familiares van desde pequeños negocios hasta grandes imperios, y los aspectos centrales de la empresa familiar incluyen definiciones de propiedad, gestión, la transferencia a otra generación, la intención de continuar como una empresa familiar, metas familiares y las interacciones entre la familia y la empresa (Astracán, Klein y Smyrnios, 2002).

A veces una familia tiene varias empresas, y a veces, una empresa puede tener varias familias propietarias. Por otra parte, puede haber familias numerosas en las pequeñas empresas, así como pequeñas familias en las grandes empresas. También hay ejemplos en los que los propietarios de una empresa están dentro de una familia, pero las personas más influyentes en la familia no son propietarios directos de la empresa.

Tagiuri y Davis (1982) afirman que las empresas familiares tienen una compleja estructura en las que participan miembros de la familia, la alta dirección y un directorio. Los miembros de la familia son propietarios y desempeñan múltiples funciones en la gestión que rige la empresa.

Las empresas familiares son por lo tanto objeto importante de estudio debido a que los objetivos en las empresas familiares es probable que no difieran de las empresas no familiares aunque se gestionan de forma diferente a las empresas no familiares, por lo que el desarrollo de los sistemas de gobierno en las empresas familiares pueden tener un gran impacto en la sociedad (Astracán y Shanker, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999).

Actualmente la investigación en el área de la empresa familiar es más descriptiva que prescriptiva y si bien se han encontrado investigaciones empíricas, se observa la necesidad de desarrollar más estudios de este tipo (Sharma, 1997), siendo mayor la necesidad la realización de investigaciones empíricas cualitativas que sirvan para la creación de teorías o modelos (Eisenhardt, 1989), que mejoren el entendimiento de la empresa familiar y de esta manera acceder a hipótesis más prudentes para alcanzar generalizaciones analíticas (Yin, 1994).

El principal motivo teórico de esta investigación es la falta de estudios a nivel mundial que estudien el proceso de decisiones a nivel de órganos de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares. La mayoría de las investigaciones están centradas en las características o funciones de los órganos de gobierno pero no hay estudios que analicen el proceso de decisiones.

Además, desde el punto de vista teórico, la mayoría de las investigaciones son de carácter cuantitativo, realizado en países desarrollados. Por otro lado los pocos estudios cualitativos son también análisis realizados en los llamados países desarrollados.

Por otro lado, no existen investigaciones específicas que utilicen el estudio de casos como investigación para analizar el proceso de toma de decisiones a nivel de los órganos de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares.

## Objetivo de la Investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar El Proceso de Toma de Decisiones a Nivel de Gobierno en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares de Argentina

A continuación se detallan los objetivos particulares o específicos de esta investigación:

- Estudiar la toma de decisiones a nivel de gobierno en distintas generaciones de miembros familiares
- Analizar la relación toma de decisiones a nivel de gobierno y tamaño de la empresa familiar
- Comprender la toma de decisiones a nivel de gobierno y su relación con la cantidad de miembros familiares

Para el objetivo de esta investigación se usará la siguiente definición de gobierno corporativo: “el gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad” (OECD, 1999).

En cuanto al concepto de pequeña y mediana empresa (PYME) se utilizará la definición de la SEPYME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) que establece que es una PYME es una empresa que tenga una facturación de hasta 250 millones de pesos anuales.

En referencia la definición de empresa familiar, para los fines de esta tesis se usará la siguiente: "una empresa familiar es una propiedad, asociación, corporación y cualquier otra forma de asociación empresarial de votación donde el control está en manos de una familia" (Neubauer y Lank , 1998, pag. 8).

## Metodología

Para la realización de este trabajo se ha seleccionado como metodología la investigación a través de casos desarrollada principalmente por Yin (1994) y Eisenhardt (1989).

La misma es de carácter mixto es decir puede ser tanto cuantitativa como cualitativa, siendo

en la mayoría de las investigaciones y por lo tanto también en esta de carácter cualitativo. La investigación de casos supone la selección de los casos más apropiados para el estudio.

En esta investigación, y siguiendo lo planteado por Eisenhardt (1989) se realizará un estudio de casos múltiples. En concreto se analizarán tres casos de estudio de pequeñas y medianas empresas familiares de la República Argentina. Los mismos tienen diferencias en tamaño medido tanto en cantidad de personal como así también en facturación. Además tienen distintas composiciones en cuanto a miembros que pertenecen a la familia, la cantidad de miembros familiares que trabajan en la empresa, las generaciones familiares a las que pertenecen como así también a distintas culturas familiares y empresariales.

### Desarrollo de la metodología a utilizar en esta Investigación

Dado que en esta investigación no es posible controlar los eventos estudiados, y que el estudio será sobre hechos actuales o contemporáneos y no históricos, se ha seleccionado el estudio de casos como la metodología a desarrollar.

A continuación se detallan cada uno de los cinco pasos metodológicos a utilizar en esta investigación:

#### **Definición del Problema**

La etapa correspondiente a la definición del problema incluye la definición del problema en sí mismo, las preguntas de investigación y el desarrollo de las hipótesis.

#### **Diseño de la investigación**

La fase o etapa para el diseño de la investigación consiste principalmente en la selección de los casos de estudio. Para el desarrollo de esta investigación se han seleccionado 3 empresas familiares, PYMES, de distintas generaciones, tamaños diferentes, en diferentes industrias y por supuesto, culturas diferentes, que permiten estudiar el proceso de decisiones a nivel de órganos de gobierno.

Los tres casos han sido denominados A, B y C para preservar el anonimato y confidencialidad de la información.

La base en cuanto a la selección de los casos de estudio fue realizada de la siguiente manera. En primer lugar se determinó que los casos fueran diferentes en cuanto a tamaño.

En relación a esto el tamaño de las empresas medidas en facturación varían entre 16 millones de pesos anuales y 80 millones de pesos anuales. El segundo aspecto que se consideró para seleccionar los casos y cumplir con el objetivo de investigación es que las empresas estuvieran en distintas etapas generacionales.

En concreto las empresas seleccionadas para este estudio van desde segunda a quinta generación. También se consideró que los casos fueran de distintas industrias, con diferente cantidad de miembros familiares trabajando en la empresa, y con diferente cantidad de miembros familiares propietarios.

Los casos tienen como unidad de análisis la empresa y la familia. Los mismos tienen en detalle las siguientes características:

Un primer caso de una mediana empresa familiar que tiene primera y segunda generación, dedicada al rubro salud con ventas de alrededor de 80 millones de pesos

Un segundo caso de una empresa pequeña dedicada al rubro automotriz y salud, que tiene tercera, cuarta y quinta generación con ventas de alrededor de 60 millones de pesos.

Un tercer caso de una pequeña empresa familiar, de segunda generación dedicada al rubro agropecuario y comercial con ventas por 16 millones de pesos.

El siguiente cuadro es una síntesis de las características de las empresas:

#### Características de las empresas incluidas en la investigación

Característica	Caso A	Caso B	Caso C
Tamaño <sup>1</sup>	80	60	16
Generación	1ra 2da	2da 3ra 4ta 5ta	1ra 2da
Cantidad de Empleados	400	200	28
Miembros familiares-propietarios que trabajan en la empresa	6	4	1
Miembros familiares-propietarios que no trabajan en la empresa	1	5	2
Familiares no propietarios que trabajan en la empresa	1	3	1

#### Recolección de datos

La metodología a aplicar es la siguiente. En primer lugar se realizará una visita a cada una de las empresas para informar sobre el estudio a realizar. En esa visita se realizará una entrevista con la persona de contacto (miembro familiar propietario) a quien se le explicará el proceso a seguir.

A partir de esto se realizará una determinación de las fuentes de evidencia a utilizar. La misma constará de varias partes o elementos. En el cuadro a continuación se detalla este punto:

---

<sup>1</sup> Ventas en millones de pesos argentinos.

### Fuentes de evidencias utilizadas en cada caso

Fuente	Caso A	Caso B	Caso D
Entrevistas	X	X	X
Observación Directa	X	X	X
Observación Participada	X	X	X
Documentación	X	X	X
Artefactos físicos	X	X	X

A continuación, se detalla a qué tipo de miembro de la empresa familiar se realizan las entrevistas de cada caso.

### Miembros de la familia entrevistados en cada caso

Cantidad de Entrevistas	Caso A	Caso B	Caso D
Propietario y trabaja	6	3	1
Propietario y no trabaja	1	1	2
Familiar no propietario trabaja	1	2	

El cuadro desarrollado a continuación, detalla la cantidad de horas invertidas en cada caso por el total de fuentes de evidencia utilizadas.

### Cantidad y duración de los métodos de investigación utilizados

Concepto	Caso A	Caso B	Caso C
Cantidad de Entrevistas	8	6	3
Tiempo promedio de entrevista	50 minutos	50 minutos	50 minutos
Total de horas de entrevistas	6.66	6	2.5
Horas de Observación Directa	8	20	24
Horas de Observación Participada	12	20	6

En relación a las entrevistas se utilizaron las siguientes preguntas de investigación con el objetivo de comprobar los objetivos de estudio, las preguntas de investigación y las hipótesis como base del protocolo de investigación.

A modo de síntesis, se detallan las preguntas:

- 1) Preguntas realizadas a miembros familiares propietarios
  - a. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
  - b. ¿Cómo se arma la agenda de los temas a tratar en la reunión de toma de decisiones?
  - c. ¿Cuándo y cómo se trabajan los temas estratégicos y operativos?

### Preguntas específicas para cada caso

- d.** ¿Consideran que toman decisiones en el ámbito adecuado? ¿Por qué?
- e.** ¿Cómo es el grado de participación de todos los miembros familiares-propietarios en la toma de decisiones?

### Preguntas relacionadas con toda la investigación

- f.** ¿Podría explicar el proceso de toma de decisiones a nivel de la empresa?
- g.** ¿Podría explicar el proceso de toma de decisiones a nivel de la familia?
- h.** ¿Cuál es el grado de confusión entre los temas familiares y empresariales?

Una vez desarrolladas las preguntas a ser desarrolladas durante la fase de recolección de datos a través de la evidencia de entrevistas es necesario desarrollar los indicadores a ser evaluados durante el proceso de observación directa y observación participada.

En cuanto a la observación directa, se consideraran las reuniones de toma de decisiones tanto de la empresa como de la familia si las hubiera. Específicamente se evaluará cómo es el proceso de toma de decisiones, como es el grado de participación de todos los miembros familiares-propietarios participantes. En este aspecto se tendrán en cuenta también que tipos de temas se incluyen, cuales corresponden a decisiones familiares y cuales son correspondientes a decisiones empresariales. Por otro lado se identificarán que decisiones son estratégicas y cuáles no son estratégicas.

En cuanto a la observación participada, se tratará identificar el por qué no se resuelven ciertos temas o problemas, se preguntará por qué ese orden de temas de reunión, por qué no participan todos los miembros familiares-propietarios, etc.

Una vez identificadas las variables referidas a la recolección de datos a través de estas evidencias, es necesario considerar las variables en cuanto a la recolección de datos a través de la documentación como fuente de evidencia.

En este sentido, la documentación que se examinó consistió principalmente de convocatorias a reuniones para toma de decisiones, agenda o minutas de trabajos de esas reuniones y los soportes correspondientes si existieran. Finalmente se consideraron las actas correspondientes, si existieran, de esas reuniones de toma de decisiones.

Finalmente se utilizará como evidencia el uso de artefactos físicos. En relación a esto se considerarán los ámbitos donde se han realizado las entrevistas y las reuniones de toma de decisiones.

## Análisis de los datos

Luego de estos puntos, se procederá a modo de conclusiones de esta investigación a desarrollar el análisis de la evidencia recolectada a través de los distintos casos de estudio. Para esta investigación la metodología a utilizar es la síntesis cruzada de casos a través de tablas donde se muestren los datos de los diferentes casos de estudio de acuerdo a un modelo uniforme, con las preguntas de investigación de cada caso.

## Revisión de la Literatura

### Teoría de la Riqueza Socioemocional

Los primeros estudios realizados en el campo de las empresas de familia sufrieron problemas metodológicos significativos y fueron en gran medida descriptivos. Pero a medida que el campo se desarrolló y respondió colectivamente las necesidades de mayor rigor teórico (Chrisman, Chua, y Sharma, 2005; Chrisman, Steier, y Chua, 2008 ), los investigadores desarrollaron una batería de paradigmas para el examen de cuestiones que eran exclusivas de las empresas controladas por familias.

Estos paradigmas fueron tomados de otras áreas del conocimiento, tales como la economía, las finanzas y la dirección estratégica, donde el foco fueron las grandes empresas públicas de propiedad altamente dispersa. Por ejemplo la teoría de la agencia del comportamiento (Morck y Yeung, 2003; Schulze, Lubatkin, Dino, y Buchholz, 2001), y la teoría de los recursos de la empresa ( Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams, y MacMillan, 2003), entre otras.

Aunque importantes conocimientos se han derivado de extensiones y adaptaciones de estas teorías para explicar el comportamiento de las empresas controladas por familias quedaba mucho por hacer, y los temas centrales que eran únicos para las empresas familiares (la mayoría de los cuales son de naturaleza no financiera) era justo decir que el campo carecía de coherencia paradigmática y que gran parte de la literatura de empresas familiares conservaba un fuerte sabor fenomenológico (Berrone, 2010).

En respuesta a esta necesidad , Gómez- Mejía, Haynes, Nuñez -Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes (2007); Gómez-Mejía, Makri y Larraza Kintana (2010); Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, y Larraz –Kintana (2010); y Gómez-Mejía, Cruz, Berrone , y De Castro (2011) desarrollaron una nueva formulación teórica dentro del campo de la empresa familiar, que se ha llamado Modelo de Riqueza Socioemocional, del inglés SocioEmotional Wealth, de ahora en más SEW.

En pocas palabras, el modelo de SEW sugiere que las empresas familiares están motivadas por lo general, y comprometidas con la preservación de su SEW en referencia a los aspectos no financieros o " Valores afectivos" de los propietarios de la familia. Las ganancias o pérdidas en SEW representan el marco de referencia en el que las empresas controladas por familias utilizan para hacer grandes decisiones estratégicas y las decisiones políticas (Berrone, 2010).



Gómez-Mejía y otros (2007) desarrollaron un Modelo general de "riqueza socio-emocional" para explicar muchas de estas conclusiones. Este modelo fue creado como un extensión general de la teoría de la agencia del comportamiento, formulado años antes por Wiseman y Gómez-Mejía (1998) y Gómez-Mejía, Welbourne y Wiseman (2000) La teoría SWE integra elementos de la teoría de la perspectiva, la teoría del comportamiento de la empresa, y la teoría de la agencia (Berrone, 2012).

Esta teoría determina que los directivos de las empresas familiares tomarán las decisiones de tal manera de preservar la dotación acumulada de riqueza socioemocional en la empresa.

Cuando hay una amenaza para esta dotación de riqueza, la familia está dispuesta a tomar decisiones que no son impulsadas por una lógica económica, y de hecho la familia estaría dispuesta a poner la empresa en riesgo si esto es lo que sería necesario para preservar esa dotación de riqueza.

Berrone (2010) indica que aunque el análisis realizado hasta el momento ha demostrado la importancia de SEW en la orientación a la toma de decisiones estratégicas de empresas familiares, los estudiosos reconocen también que los dueños de la empresa familiar deben tener suficiente discreción dentro de la organización para imponer sus objetivos de preservación de la SEW.

### Definición Empresa familiar

No hay acuerdo general entre los académicos cuando se trata de encontrar una definición de empresa familiar (Pieper, 2003). Existe dentro de la literatura académica una gran cantidad de definiciones de empresas familiares.

Para comenzar es necesario considerar el concepto de familia. La misma ha sido tradicionalmente el modelo de gestión para las empresas privadas (Gómez, 2005). Las familias se han utilizado durante siglos para la gestión y aunque el poder estaba en realidad en manos de la familia, "el hombre" actuaba como "bonus pater familias" .

Dentro de la empresa podría actuar no solo como propietario, sino también como un buen padre, respetando las leyes y las normas empresariales. Ellos eran económicamente responsables de la empresa, y moralmente también eran responsables en relación con sus familias, sus trabajadores y su entorno. La propiedad se encuentra dentro de los supuestos de una lógica paternalista y son claramente diferentes de los que se derivan de la teoría de agencia (Johannisson y Huse, 2000). Presentar la investigación basada en la teoría de agencia describe sin rostro y sin corazón a los propietarios. En el paternalismo descripto, los propietarios tienen rostros y corazones (Aronoff y Ward, 2001).

Según Mustakallio (2002:28) una familia es "el parentesco de un grupo de personas relacionadas por sangre o matrimonio o relación comparable".

En forma más específica, la mayoría de las definiciones sobre empresa familiar

indican que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que no existe una definición única que pueda captar la diferencia entre estos dos tipos de entidades (Astracán, Klein y Smyrniotis, 2002).

Una de las razones para esto puede ser el amplio alcance de las empresas familiares, y que existe falta de consenso entre los investigadores en los criterios que son más importantes a la hora de identificar un negocio familiar (Handler, 1989). Sin embargo, algunos aspectos de la participación de la familia es un punto crucial en la definición de un negocio familiar (Miller y Rice, 1967).

Amit y Villalonga (2004) muestran cómo las definiciones principales de las empresas familiares son diferentes combinaciones de propiedad familiar, la familia y el control de gestión.

Mustakallio (2002) clasifica las diferentes definiciones en seis temas:

- 1) La propiedad (propiedad familiar)
- 2) Gestión (familiar)
- 3) Generaciones (una transferencia generacional)
- 4) Intención (la familia tiene la intención de continuar como una empresa familiar)
- 5) Objetivos de la familia (que pueden ser más amplios que el corto plazo)
- 6) La interacción entre la familia y el negocio

Por otro lado, Shanker y Astracán (1996) sostienen que los criterios utilizados para definir la empresa familiar deben incluir:

- 1) Votación de control
- 2) Porcentaje de la propiedad (mayoría de la propiedad)
- 3) Poder sobre la dirección estratégica
- 4) La participación de múltiples generaciones
- 5) Gestión activa de los miembros de la familia (la familia en la dirección de la empresa).

Algunas de estas definiciones se centran exclusivamente en términos del control de la propiedad. En ese sentido es la definición del trabajo de Barnes & Hershon (1976) que señala que la empresa familiar es la empresa en la cual en forma significativa los derechos a voto o propiedad están controlados por un miembro o miembros de una única familia.

Similar definición se puede encontrar en otros trabajos en los que una empresa familiar es aquella que se basa en el control de los derechos de propiedad o derechos de voto y

de tener la mayoría de la propiedad (Westhead y Cowling, 1998). El derecho de voto es diferente de la de contar con la mayoría de la propiedad. Estas definiciones son importantes variaciones en el ámbito de la familia y la empresa.

En relación con esto encontramos la definición de negocio familiar de Neubauer y Lank (1998: 8) que representa a las definiciones basadas en la gestión: "una empresa familiar es una propiedad, asociación, corporación y cualquier otra forma de asociación empresarial de votación donde el control está en manos de una familia". Esta definición también nos da una idea de cómo una familia participa en las actividades del directorio, y si hay una separación de la propiedad y el control. Incluso si una familia no tiene la propiedad y el control tiene la posibilidad de influir en el directorio, y pueden controlar el negocio sin tener el control de la votación.

Las preguntas de control del voto y la mayoría de la propiedad plantean la cuestión de una o más familias, o incluso ramas de las familias. También plantea cuestiones de la desigualdad de derechos de voto. La mayoría de las veces la definición de empresa familiar incluye una o más familias que tienen el control o tienen la mayoría de la propiedad.

En relación a esto, Villalonga & Amit (2004) consideran que para poder definir una empresa familiar es necesario un mínimo accionario de un 20% de parte de una familia.

Otros definen a una empresa familiar en términos del número de familias y generaciones. En este sentido, Stern (1986) considera que una empresa familiar es aquella que es propiedad y es gestionada por miembros de una o algunas pocas familias.

Una definición similar es la considerada por Ward (1987) que sugiere que debe considerarse una empresa familiar cuando al menos existan dos generaciones.

Otra visión con respecto a la definición de empresa familiar se refiere al grado de involucramiento del management. Este es el caso de Litz (1995) que determina una empresa familiar cuando el management de la misma está concentrado en una sola familia.

Por último una visión más moderna es la desarrollada por Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) sobre el modelo de los tres círculos que incluyen a la empresa, los propietarios y la familia.

Otra definición muy utilizada es la que considera el concepto de percepción (Westhead y Cowling, 1998, Johannisson y Huse, 2000, Mustakallio, 2002). Este análisis se centra en la pregunta ¿Los principales actores de familia perciben la empresa como una empresa familiar? Estos trabajos explican que existen grandes variaciones entre países en cuanto a lo que los principales actores perciben como un negocio familiar. En algunos países hay percepciones más relacionadas con el orgullo de ser parte de una empresa familiar que en otros países.

En cuanto a que no existe una única definición de empresa familiar entre los académicos (Pieper, 2003) también puede ser debido a la amplitud del concepto de empresa familiar que van desde pequeñas negocios hasta grandes empresas controladas por familias (Handler, 1989).

En síntesis se puede decir que no existe una única definición de empresa familiar. Pero a pesar de ello se pueden encontrar similitudes y diferencias. En relación a las similitudes, se puede decir, que todas las definiciones coinciden en que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que el alcance de la definición de empresa familiar es muy amplio. Además se puede observar que la mayoría de las definiciones son combinaciones de propiedad familiar, familia y control de gestión. Las diferencias en las definiciones están centradas en la determinación de empresa familiar y su relación con la propiedad.

## Gobierno Corporativo

### Definición de Gobierno Corporativo

En forma similar al concepto de empresa familiar es posible encontrar en un gran número de trabajos económicos y jurídicos sobre el gobierno de la empresa quizás imposible de analizar de una forma exhaustiva, siendo especialmente destacados autores como Hart (1995), Shleifer y Vishny (1997) o Zingales (1998).

El gobierno corporativo puede ser considerado como el punto de partida para analizar los objetivos de la organización, y además de tener el poder de influir sobre los mismos, analiza los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, así como los temas relacionados con la responsabilidad y el marco legal de la organización. (Charkham 1994).

Otra definición considera que el gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad (OECD, 1999).

Eguidazu (1999), en relación con los diferentes elementos que configuran el gobierno corporativo, señala una serie de consideraciones: (1) el gobierno de la empresa es un proceso y no una o varias decisiones aisladas; (2) dicho proceso es de supervisión y control, y no de gestión; (3) lo que se supervisa y controla es la dirección o gestión de la empresa en un sentido bien amplio; y (4) la supervisión y el control del equipo directivo no son ejercidos sólo por instituciones internas como el directorio o la asamblea de accionistas, sino también por mecanismos externos como el mercado de capitales.

A este respecto, Salas (1999) sitúa la problemática del estudio de la empresa y su gobierno desde dos perspectivas -una perspectiva financiera y una perspectiva estratégica-, en función de qué parte de la organización está siendo protegida por el sistema de gobierno.

El problema de gobierno y sus instrumentos se circunscriben a la relación entre los inversores que proporcionan fondos financieros y los directivos que, con sus decisiones, influyen en los retornos esperados a cambio; mientras que por su parte, la perspectiva

estratégica amplía las relaciones a todos los propietarios de recursos que de algún modo realizan inversiones y arriesgan las rentas que les corresponden por las mismas.

La gran cantidad de temas y diferentes conceptos o definiciones ha llevado a que el debate sobre gobierno corporativo haya alcanzado gran notoriedad a nivel teórico, de dirección y político. Esto ha llevado al resultado de algunas investigaciones que consideran que el sendero para el desarrollo económico y la competencia están dados por la calidad de las reglas del gobierno corporativo (La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer & Vishny, 1997).

Después de la debacle de Enron, los políticos, reguladores, accionistas y administradores están cada vez más preocupados por las importantes cuestiones de gobierno empresarial, como las protecciones para los accionistas minoritarios y la separación de la propiedad y el control (Marnet, 2005).

El análisis de los sistemas internos de control de las empresas y los órganos de gestión son una forma de estudiar el gobierno corporativo (Hung, 1998). La expresión y el modo de colegiabilidad (asamblea, directorio, comité de dirección) y la individualidad (Presidente, CEO o COO) de las estructuras de gobierno definen la creación y efectividad del proceso de toma de decisiones (Gubitta & Gianecchini 2002).

Los estudios sobre gobierno corporativo se han focalizado en la separación del control de la propiedad desde los estudios de Berle & Means (1932). Las primeras aplicaciones de la forma corporativa de la empresa fueron británicas y holandesas con acciones de empresas comerciales (Berle y Means, 1932).

Estos autores señalaron que la separación de la propiedad del control produce una condición donde los intereses del propietario y gerente son a menudo divergentes.

Algunos autores examinan el valor añadido del directorio como un grupo (Castaldi y Wortman 1984, Borch y Huse, 1993, Huse 1993, Gabrielsson y Winlund 2000, Johannisson y Huse, 2000, George y otros, 2001), mientras que otros estudian las contribuciones individuales como miembros del directorio fuera de los directores (Whisler 1988, Schwartz y Barnes 1991, Gabrielsson y Huse 2005) o los representantes de capital de riesgo (Deakins, et al. 2000, Gabrielsson y Huse 2002).

Steiner & Steiner (2006) definen la buena gestión empresarial como "control global" de las empresas, entre otras actividades, formulación de objetivos, estrategias y estructura de gestión a fin de que los intereses de las distintas partes interesadas puedan estar justificadas.

Según Steiner & Steiner (2006), la gestión empresarial normalmente se refiere a "control general de las actividades en una sociedad" que implica la formulación de objetivos, estrategias y planes y la correcta estructura de gestión con el fin de ser responsable de sus diversas partes interesadas.

Desde el decenio de 1990, el término gobierno corporativo se ha convertido en un lenguaje de negocios en todo el mundo (Mak, 2006). La literatura existente sugiere que

las empresas deben ir más allá del enfoque tradicional para proteger intereses de los accionistas y ser más sensibles a las demandas de ambos interesados: los "poderosos" y los "secundarios" (Clement, 2004; Preble, 2005).

Otra definición considera que el gobierno corporativo son las reglas y factores que conducen a prácticas eficaces en la gestión empresarial e incluyen: la configuración y la independencia del directorio (Cornelius, 2005; Coleman, 2006) y del comité de auditoría (Cotter y Sylvester, 2003; George, 2003; Tersigni y Lemoine, 2006), la divulgación de información y transparencia (Chiang, 2005), las normas de contabilidad (Agrawal & Chadha, 2005) y la estructura de propiedad corporativa (Lang & Miller, 2004).

También se considera que el gobierno de la empresa se ocupa de cómo proteger a los accionistas y sus intereses mediante el empleo de diversos mecanismos de gestión interna (Walsh y Seward, 1990).

Los principales actores del gobierno de la empresa son típicamente los propietarios, directorio y la alta dirección (Monks y Minow, 1996).

Los modos de gestión empresarial varían enormemente entre los distintos tipos de formas de organización (Fama y Jensen, 1983). El gobierno de la empresa se ve influido también por factores institucionales. Por ejemplo, el régimen jurídico de derechos de propiedad define y establece los límites dentro del cual las empresas deben operar (Shleifer y Vishny, 1997). Por otra parte, la eficiencia de los mercados de capitales influye directamente en la forma de gobierno corporativo en los distintos países (Kaplan, 1997). Lubatkin, Lane, Collin, & Very, (1999) proponen que el gobierno corporativo a nivel de cada país está limitado debido a las diferentes características demográficas nacionales, historias, valores y normas, y las instituciones formales.

Por otro lado, las formas de gobierno de las empresas influyen en la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo también a la interacción entre gobierno corporativo y gestión estratégica (Baysinger & Hoskisson, 1990).

En síntesis, el concepto de gobierno corporativo se encuentra profundamente estudiado. Se puede destacar a modo de similitud que la mayoría de las definiciones incluyen temas relacionados con el control, la dirección, la gestión y la toma de decisiones. Una de las diferencias está dada por aquellas definiciones que intentan separar el control de la propiedad y su relación con el gobierno corporativo, siendo representadas estas diferencias por las escuelas o enfoques americano y europeo.

## Gobierno de la empresa familiar

### Familia, Empresa y Gobierno

El gobierno de la empresa familiar ha recibido importante atención durante los últimos años desde el punto de vista académico, en los medios y entre los negocios familiares. La razón puede estar dada porque el gobierno de las empresas familiares difiere de los

gobiernos de las empresas generales o tradicionales. Y que la investigación sobre el gobierno de las grandes empresas públicas no puede ser trasladada al contexto de las empresas familiares (Pieper, 2003; Gabrielsson, & Huse, 2005).

Es de destacar en la investigación de Montemerlo y otros (2004) la especial dificultad de los procesos de gobierno en las empresas familiares. La falta de investigación sobre gobierno de la empresa familiar es sorprendente porque la literatura ofrece un montón de pruebas anecdóticas de desafíos de gobierno en las empresas familiares, que se remontan al trabajo de Levinson (1971). En los estudios sobre el gobierno en las PYME es posible encontrar anécdotas acerca de cómo los temas de la familia se mezclan cuando se toman decisiones en la empresa. “Se ha informado que las reuniones del directorio se llevarán a cabo casi todos los días, pero en torno a la mesa de la cocina”. Otros informan cómo las preocupaciones familiares para el negocio son compartidas y discutidas en reuniones familiares como una fiesta de Navidad. Tanto el debate en la cocina como en las reuniones de Navidad pueden ser importantes mecanismos de gobierno en muchas empresas familiares.

Pieper (2003) muestra en su revisión de la literatura sobre gobierno corporativo de las empresas familiares que el centro de investigación en las empresas familiares ha cambiado con el tiempo, como cada uno de los órganos de gobierno y las estructuras para el sistema de gobierno en su conjunto. Sin embargo, todavía no hay una única teoría aceptada que tenga sentido cuando se trata del gobierno de la empresa familiar.

Las conclusiones de las investigaciones en este ámbito son que las empresas familiares tienden a ser gobernadas en forma más “liviana” en comparación con otros tipos de negocios, debido a que se convierten en dependientes de la dinámica informal de interacción familiar para hacer negocios, tomar decisiones y resolver los conflictos (Bork, Jaffe, Lane, Dashew, y Heisler, 1996).

Gran parte de la literatura consiste en una guía práctica para los propietarios de empresas familiares sobre la manera de introducir las estructuras de gestión y representación del directorio (Dyer, 1986; Neubauer y Lank, 1998).

En las empresas familiares, el gobierno recibe la impronta y quizás la síntesis (a veces un compromiso) entre los valores de una familia y las reglas del negocio, reflejando todos los pasos críticos en el desarrollo organizacional: el proceso de delegación de actividades de gestión, la creación de un estilo de gestión, el involucramiento de los miembros de la familia en los órganos de gestión, el proceso de sucesión entrepreneur, y la apertura del capital (Gersick, David & McCollom Hampton & Lansberg, 1997).

Las consideraciones organizacionales, personales, familiares afectan la búsqueda de una estructura efectiva de gobierno y pueden llevar a una redefinición de las contribuciones de los individuos al negocio que asegure el equilibrio dinámico entre contribuciones y compensaciones (Airodi & Forestieri, 1998).

Por otro lado la comprensión de la forma contractual y los sistemas de gobierno

relacional afectan a la calidad de la toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares (Dooley & Fryxell, 1999).

Un estudio de la Dutch Association of Family firms (2003) recomendó que en el proceso de gobierno de las empresas familiares, la influencia de la familia se lleve a cabo con lealtad, transparencia y confianza.

Neubauer & Lank (1988) afirman que el proceso de gobierno es uno de los aspectos más críticos de la empresa familiar y lo definen como el conjunto de estructuras y procesos para dirigir, controlar y responsabilizar a la empresa a su más alto nivel.

El gobierno de la empresa familiar difiere del gobierno corporativo porque en primer lugar sus dueños cumplen importantes y múltiples roles en el negocio. Se destaca por un lado el gobierno contractual o formal y el gobierno social o relacional. Existe, por lo tanto, un gobierno contractual y relacional en las empresas familiares que puede interactuar debido al hecho de que los miembros de la familia pueden tener múltiples roles en la empresa familiar (Mustakallio, 2002).

Lansberg (1999) considera que tanto el negocio como la familia necesitan del gobierno para cubrir o salvar los intereses de largo plazo de la familia dueña.

Pero también las empresas no familiares tienen distintos objetivos ya que no incluyen temas tales como mantenimiento del control familiar, independencia financiera de la familia, armonía de la familia, etc. (Upton, Teal & Felan 2001).

Los puntos de vista sistémicos en la empresa familiar proporcionan una base de gobierno a la empresa familiar, porque son identificadas las claves de los sub-sistemas y sus relaciones (Tagiuri y Davis, 1982). Mientras que la corriente principal de gobierno corporativo de las grandes empresas se centra en la propiedad y la dimensión de administración, el gobierno de la empresa familiar además aborda la familia y su relación con la propiedad y la gestión.

En cierto sentido, una gran cantidad de literatura sobre empresa familiar implícitamente ha tratado cuestiones de gobierno de la empresa familiar debido a que muchas investigaciones se han ocupado de aspectos de las relaciones entre las partes importantes interesadas en el negocio familiar. Por ejemplo, Donnelley (1964) observó en su clásico artículo de un posible conflicto de intereses entre la familia y la empresa, y la forma en que sus respectivos intereses pueden ser equilibrados por restringir a los miembros de la familia ciertos privilegios y apoyarse en las tradiciones. En consecuencia, algunas investigaciones han hecho hincapié en que las estructuras de gestión en empresas familiares deben abarcar tanto la empresa como la familia con el fin de salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas (Lansberg, 1999).

El éxito del gobierno de la familia empresaria depende del funcionamiento de los distintos órganos de gobierno, al igual que la forma en que es coordinado el directorio y el consejo de familia. Esta coordinación es principalmente provocada por los altos



directivos, a través de una comunicación estructurada (Gersick et al., 1997).

Es importante considerar que el gobierno de la empresa familiar cambia con el tiempo. La familia, los negocios y la propiedad tienen sus propios patrones de ciclo de vida, que son distintos pero relacionados. Basándose en Tagiuri & Davis (1982) sobre la estática de la empresa familiar y modelo de ciclos de vida, Gersick y otros (1997) han presentado un modelo de dinámica del negocio familiar que tiene en cuenta los diferentes ciclos de vida de la familia, los negocios y la propiedad como dimensiones.

Una principal preocupación en las empresas familiares es establecer un equilibrio entre los intereses de la familia y la empresa (Carlock y Ward, 2001). Las decisiones empresariales a menudo se encuentran que deben adoptarse en el ámbito de la familia y los valores de la familia en el lugar del ámbito de la empresa (Johannisson y Huse, 2000).

### Propiedad y control

Durante décadas, las empresas familiares han sido ampliamente criticadas por los investigadores como la peor forma de organización, por la concentración de la propiedad y la unificación de la propiedad y la gestión.

Para los modelos de control de las empresas familiares es natural que los propietarios tengan la presencia en un directorio, principalmente porque ellos no son anónimos (Coombes & Watson, 2001).

Es bastante típico en este modelo de control de los accionistas sean también gerentes o directivos. Esto resulta en que los accionistas frecuentemente pueden tener derechos de control en exceso de sus derechos sobre sus flujos de fondos.

DeAngelo y DeAngelo (2000) y Anderson & Reeb (2004) sugieren que la prevalencia de familias fundadoras que figuran en las empresas familiares es propenso a ejercer un control sustancial de extracción privada de los beneficios de control a través de pagos de dividendos extraordinarios, evitando los riesgos y los sistemas de indemnización excesiva.

Sin una supervisión vigilante, Faccio, Lang, & Young (2001) afirman que el alto nivel de concentración de la propiedad conduce a la expropiación de intereses de los accionistas minoritarios que participan en las empresas familiares.

Jensen y Meckling (1976) postulan que la concentración de la propiedad puede reducir los gastos de órganos de gobierno y que hasta se pueden minimizar, como resultado de la unificación de la propiedad y la gestión.

Por otra parte, algunos teóricos de la administración afirman que las empresas familiares son diferentes de las empresas no familiares porque los propietarios de empresas familiares no son puramente impulsados por su propio interés económico.

También Carlock y Ward (2001) identificaron las diferentes políticas en la transferencia

de la propiedad a la próxima generación con diferentes criterios: a) La distribución de la propiedad a todos los miembros de la familia con criterios equitativos, b) La propiedad sobre la base de tradición familiar se limita a los hombres de la familia, c) Distribución basada en el empleo en el negocio familiar. Todos estos puntos deberían influir en la cultura de la empresa familiar y, por tanto, en su éxito.

Un punto importante es que la lealtad, el altruismo, el tipo de relaciones y las tradiciones determinan como los recursos son usados para crear valor para los propietarios de empresas familiares. Las funciones del directorio son determinadas por la estructura de propiedad y la composición del directorio. Los mecanismos informales de gobierno son importantes en empresas familiares ya que juegan un rol clave para reducir los conflictos (Mustakallio, Autio & Zhara, 2002).

### Prácticas de Gobierno en las Empresas Familiares

Las prácticas más comunes de gobierno corporativo son a veces perjudiciales para las empresas familiares (Lane; Astrachan, Keyt & McMillan, 2006).

Muchas de estas prácticas pueden arruinar o dificultar la unidad familiar o pueden ser muy complejas de llevar a cabo por las empresas privadas y son más bien aplicables a las grandes empresas públicas con sistemas de propiedad disperso. Las prácticas más comunes de gobierno corporativo son fundadas en Estados Unidos e Inglaterra, mientras que los modelos de control de gobierno corporativo de las pequeñas y medianas empresas familiares exhiben comportamientos encontrados principalmente en la Europa continental, Latinoamérica y Asia, que agrupan empresas de accionistas con base familiar y miembros familiares “internos” activos en la gestión y el gobierno de la empresas.

Varios investigadores han afirmado que la descripción de las relaciones de gobierno sólo en términos de los contratos entre las partes no es suficiente, sino que el contexto social y relacional entre las partes contratantes debe también abordarse (Granovetter, 1985; Macaulay, 1963; Macneil, 1980; Ring & Van de Ven, 1992).

Otro punto importante es que el planeamiento estratégico y el uso de asesores externos ayudan al buen gobierno corporativo (Adendorff; Boshoff; Court & Radloff, 2005).

Un punto clave para el correcto funcionamiento es considerar el concepto de flexibilidad como base para el buen gobierno. Esto significa que el sistema de gobierno debe adaptarse a los cambios que se den en la empresa familiar por ejemplo en cuanto a tamaño. Muchas veces estos cambios son demasiado lentos y producen que se detenga el crecimiento de la organización o empresa (Gubitta & Gianecchini 2002).

### Componentes Del Gobierno de La Empresa Familiar

#### El Directorio

Gran cantidad de estudios describen el rol del directorio dentro de una PYME. De los

artículos que se centran en empresas familiares, sólo dos (Davis y Pett 2000, Johannisson y Huse 2000) explícitamente estudian el directorio en pequeñas empresas familiares.

La revisión de Huse (2000) se centra específicamente en el directorio de las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares. Su trabajo puede considerarse como una evaluación crítica del pasado de la investigación sobre los directorios y una propuesta para futuras investigaciones. Huse (2000) sostiene que (1) la investigación sobre los directorios en gran parte ha sido con base en EE.UU. con el estudio de las grandes corporaciones, a menudo utilizando los archivos de datos secundarios, (2) metodológicamente, la investigación se ha centrado en las técnicas multivariante (3) las preguntas de investigación rara vez han abordado fenómenos tan distintos como los vínculos entre los componentes o miembros del directorio.

En resumen, la mayoría de la literatura sobre directorios se ha centrado en las grandes corporaciones, como se ha mencionado anteriormente, mientras que la investigación en los directorios de las pequeños y medianas empresas familiares está cobrando cada vez más atención (Huse, 2000).

Algunos autores consideran que los directorios tienen aún más importancia en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes corporaciones. Las empresas familiares consideran que el valor agregado por los roles de los directorios está en el desarrollo estratégico y el control así como también el consejo general y técnico (Gabrielsson & Winlund, 2000).

### Función de los Directorios

La literatura orientada específicamente a la función de los directorios de empresas familiares es todavía escasa. En términos generales, la literatura existente ha identificado dos funciones importantes para los directorios: supervisión y gestión legal en el proceso de la estrategia (Mace, 1972; Zahra & Pearce, 1989).

Para superar algunos de los problemas de las empresas familiares, este tipo de empresas deberían elaborar un directorio activo (Ward y Handy, 1988). Además, Neubauer y Lank (1998), al igual que Barnes & Schwartz (1991) destacan la importancia de los miembros externos en el directorio para ayudar a los que dirigen las tareas de la empresa familiar.

En el trabajo de Heuvel; Van Gils; Voordeewckers (2005) se encuentra una cantidad importante de trabajos de investigación que estudian las funciones o roles del directorio de la empresa familiar. Por ejemplo, encontramos los trabajos que: analizan las tareas o roles del directorio (Fox 1982, 1983, Barach de 1984, Fox 1984, Diary y Dalton 1993, Corbetta y Tomaselli 1996, Gabrielsson y Winlund de 2000, Gabrielsson y Huse de 2002, Van den Berghe y Carchon 2002), las funciones del directorio (Castaldi y Wortman 1984, Ford 1988, Johannisson y Huse de 2000, Markman, Balkin y Schjoedt de 2001, Mustakallio, Autio y Zahra 2002), la función u objetivos del directorio (Ward y Handy 1988, Whisler 1988, Deakins, O'Neill y Mileham 2000, Huse 2000, Gabrielsson y Huse 2005), participación en el directorio (Rosenstein 1988, Borch y Huse 1993), actividades del directorio (George,

Wood Jr y Khan 2001) y el directorio como área de ayuda (Schwartz y Barnes 1991).

El trabajo de Vilaseca (2004) concluye que en Latinoamérica y en el mundo existe suficiente evidencia que demuestra la falta de desarrollo de directorios activos e idóneos.

También se encuentran resultados similares en los trabajos de Gallo (1993), Ward (1991) y Ward & Handly (1988).

Un estudio del Family Business Consulting Group (2000), indica que el estilo más adecuado para el directorio de una empresa familiar queda enmarcado cuando sus dos dimensiones, como grupo de apoyo y como grupo fiduciario logra la confianza mutua y el respeto entre los consejeros externos, los directivos y los propietarios.

Los directorios de empresas familiares pueden tener funciones específicas en la vinculación de la familia y la empresa (Corbetta & Tomaselli, 1996).

Mueller (1988) y Whisler (1988) han señalado que el directorio puede actuar como mediador en la solución de conflictos familiares. Por otra parte, algunos autores han sugerido que el directorio no debe participar en cuestiones relacionadas con la familia. (Barnes & Schwartz, 1991). Las variantes en los roles del directorio en las empresas familiares pueden ser muy grandes, que van desde la más pasiva a una muy activa (Neubauer & Lank, 1998).

Se encuentra una relación entre los roles del directorio, el equipo de gobierno de la empresa y la provisión de recursos valiables con la planificación de actividades en la empresa familiar (Voordeckers; Van Gils, & Van den Heuvel 2007).

En cuanto a las características de su composición, funcionamiento y utilidad, Gallo (1997), encuentra que más del 32% de las empresas familiares consultadas no tienen órganos de gobierno porque no lo necesitan. En su estudio de 151 empresas solo 37 tienen directorios y lo consideran un órgano de gobierno útil.

Otras investigaciones muestran que la estructura de propiedad es uno de los principales determinantes de la actividad de los directorios (Huse, 1990; Fried y otros, 1998; Fiegenger y otros, 2000; Huse y Gabriellsson, 2002).

A partir de la teoría de agencia, los autores se refieren al control (Huse, 1993, Gabriellsson y Winlund 2000) o la función de vigilancia (Deakins, et al. 2000, Johannisson y Huse de 2000, Markman, et al. 2001, Mustakallio, et al. 2002) como función del directorio.

Huse (1993) utiliza ocho preguntas para cubrir la función de control, mientras que Gabriellsson y Winlund (2000) utilizan una escala de diez para medir el mismo concepto. Mustakallio y otros (2002), estudian la función de vigilancia derivado de la teoría de agencia y utilizan una escala de cinco.

Ward (1991) ha dado un panorama amplio del papel y las operaciones de los directorios en las empresas familiares. Hace hincapié en el valor de los directorios con influencia

externa en múltiples funciones, abordar tanto las cuestiones empresariales como las necesidades e intereses de los propietarios miembros de la familia.

Se puede concluir que el estudio de las funciones o tareas del directorio es difícil de comparar debido a la utilización de diferentes unidades de análisis.

### Asamblea de Familia

Con el fin de cumplir con los requisitos e intereses de la familia, para ofrecer la necesaria participación y mitigar los posibles conflictos, las empresas familiares suelen desarrollar un foro específico. Es normalmente denominado "Asamblea de Familia". Su principal objetivo es preservar y fortalecer los valores de la familia, que son la fuerza de una empresa familiar (Gallo, 1995).

Las asambleas familiares contribuyen a reforzar la unidad y la armonía de la familia, una característica distintiva de las empresas familiares.

Además, la asamblea de familia es un encuentro periódico que trae a la familia a compartir objetivos y decisiones, debatir problemas comunes, aprender acerca de la empresa y conservar la familia, su identidad, valores y tradiciones (Aronoff y Ward, 1992).

Mantener la familia alineada pasa a ser una tarea importante a medida que su tamaño aumenta, y el conflicto que "tira" entre las distintas ramas familiares se convierte en una amenaza cada vez mayor (Gersick y otros, 1997). Para gestionar estas presiones se ha creado un lugar común para las empresas familiares - los consejos de familia y las constituciones de familia o cartas magnas - para estar junto a los órganos convencionales de las estructuras de gobierno (Neubauer y Lank, 1998).

### Consejo de Familia

Otro órgano de gobierno desde el punto de vista de la familia es el Consejo de la Familia (Neubauer y Lank, 1998).

El Consejo de Familia tiene por objetivo que el flujo de la información y la comunicación entre la familia y la empresa sea más fluido. En algunos casos hay un único consejo de familia formado por representantes de todas las ramas de la familia y de todas las generaciones, mientras que en otros casos coexisten varios consejos familiares independientes para las distintas ramas familiares. Además, es responsable de apoyar las comunicaciones y el sistema de información, donde los intereses y las opiniones de los accionistas son escuchados (Vilaseca, 1999).

Muchas empresas familiares tienen consejos familiares como un mecanismo de gestión. Los consejos de familia son generalmente estudiados y discutidos como un mecanismo de gestión familiar en las familias numerosas y en muy grandes empresas familiares (Lansberg, 1999, Ward, 1991).

A veces puede ser formal y se incluye en las constituciones de las empresas familiares. Pero los consejos de familia también pueden ser mecanismos de gestión informales que operan en la intersección entre las preocupaciones familiares, la propiedad y la gestión de gobierno.

El consejo de familia, consta de un grupo de miembros de la familia y tal vez algunos miembros fuera de la familia, y que periódicamente se reúne para discutir la relación de la familia con la empresa. Gersick y otros (1997) han dado cuatro importantes razones para crear un consejo de familia: (1) educar a los miembros de la familia sobre los derechos y las responsabilidades asociadas con la propiedad y la gestión, (2) que pueda contribuir a aclarar la frontera entre la empresa y la familia, (3) proporcionar a los familiares medios para centrarse en temas de la empresa familiar, y (4) ayudar a crear un entendimiento común sobre el futuro de la empresa familiar.

## **Análisis de los Casos de Estudio**

### Análisis del Caso A

#### Composición de la Empresa

La actividad económica desarrollada por la familia A está compuesta por dos empresas, ambas sociedades anónimas, que en total suman una facturación de unos 80 millones de pesos anuales.

Una de las empresas está dedicada al rubro salud a través de la utilización de modernas tecnologías. La empresa en este rubro es líder del sector en participación de mercado e imagen desde hace más de dos décadas y realiza inversiones millonarias todos los años para poder mantener su liderazgo.

Esta empresa posee varios centros de oftalmológicos ubicados en puntos clave de la ciudad de Buenos Aires. En todos los casos los inmuebles son propiedad de la familia.

El sector donde opera es altamente competitivo y depende fundamentalmente de las relaciones con las empresas de medicina prepaga. A la fecha, la empresa es un centro integral de salud con más de mil pacientes diarios.

La familia posee una segunda empresa dedicada a la actividad agropecuaria. La misma es dueña de varios establecimientos en las provincias La Pampa y Río Negro.

En total esta empresa posee alrededor de 8.000 hectáreas de tierra, de excelente valor y ubicación, en su mayoría utilizados para la cría y engorde de vacunos, pero como así también dedicados a la actividad agrícola.

La empresa familiar se encuentra dividida, tal como fue comentado en párrafos anteriores en dos grandes empresas: el área salud y el área agropecuaria.

La composición accionaria es la siguiente: el setenta por ciento de las acciones están

en mano de C.Z y el resto se encuentra dividido en partes iguales entre sus 4 hijos.

En referencia al área salud, existe una dirección general ejercida en su totalidad por C.Z., tanto en su función de accionista mayoritario como también en su rol de gerente general.

Por otro lado, se encuentran varias gerencias como la de administración, marketing, recursos humanos, etc. En las mismas trabajan aproximadamente unas 50 personas como personal administrativo y directivo.

Varias de las gerencias y jefaturas son ocupadas por hijos de C.Z., tales como el caso de las áreas de administración, recursos humanos y marketing y algunas funciones de contabilidad, más específicamente impuestos.

Desde el punto de vista de la dirección general, la misma es ocupada por C.Z.

Existe un comité de dirección y también una reunión de directorio que se realizan al mismo tiempo con una frecuencia semanal.

En las mismas solo participan los miembros de la familia propietaria y que trabajan en la empresa y nunca miembros propietarios que no trabajan o miembros de la familia que no sean propietarios. Tampoco participan de las mismas reuniones colaboradores que no sean de la familia como contadores o abogados.

“Es una reunión de directorio que hacemos todas las semanas. Siempre somos nosotros los miembros de la familia, los que participamos. Nunca invitados a otras personas”. (C.Z.)

Las reuniones son bien informales sin agenda, sin horario de finalización y tienen una duración de entre dos y tres horas.

## Composición de la Familia

La familia se encuentra compuesta por un integrante de la primera generación y por seis integrantes de la segunda generación.

A continuación se presentan los perfiles de cada uno de los miembros de la empresa familiar:

El perfil de C.Z.

C.Z es una mujer de unos 50 años, viuda, de profesión licenciada en letras que desde casi los inicios de las empresas de la familia A, acompañó a su marido y dejó a un lado su profesión para dedicarse al negocio y al cuidado y desarrollo de sus 4 hijos.

“Yo estoy en la empresa desde los primeros días. Siempre al lado de mi marido. La empresa es mi vida. Yo conozco cada rincón y puse el esfuerzo para que todo esto sea hoy lo que es. Me preocupa mucho el futuro de la familia y el futuro de la empresa”. (C.Z.)

C.Z. es una mujer sumamente trabajadora, que toda la vida se tuvo que esforzar.

Tiene a veces preocupaciones por la forma que tiene de relacionarse con sus hijos. Es temperamental y sufre mucho por las disputas entre sus hijos. Siempre está muy preocupada por la felicidad de sus hijos y nietos y porque todos se lleven bien.

“yo quiero la unidad de la familia. A veces me siento mal y tengo miedo de lo que va a suceder en el futuro. Mis hijos son todos muy trabajadores y exigentes. Pero también muy competitivos. Hoy estoy al frente de esto, pero no quiero que haya disputas en el futuro. Sé que algunos no se llevan tan bien”. (C.Z.).

#### El perfil de M.P

El mayor de los hijos es M.R de 27 años, médico oftalmólogo con medalla de oro, investigador, y a cargo de la dirección médica.

M.P. es un profesional con excelentes credenciales médicas pero también con una fuerte orientación o visión de los negocios. Su olfato y su percepción es una característica importante que lo hace distinguir tanto en lo médico como en los negocios. Es un trabajador incansable que no para nunca. También un excelente investigador.

Le gusta que todo este organizado y no perder el tiempo. Se siente como el sucesor natural de C.Z., a pesar de no ser tan reconocido como tal por algunos de sus hermanos.

Tiene un poco de soberbia y orgullo por sus éxitos laborales y por ser el único en la familia que tiene los conocimientos técnicos desde el punto de vista médico, lo cual lo transforma en alguien imprescindible en la empresa. A veces su estilo de relacionarse no es aceptado por todos ya que cree que es el sucesor natural por sus capacidades.

“Me siento capacitado y con toda la experiencia para manejar la empresa. Soy el candidato natural por mi formación y mi desempeño. Me veo en el futuro trabajando como médico”. (M.P)

“La empresa tiene que seguir creciendo. Creo que se pierde mucho tiempo en cuestiones operativas. Las reuniones con mamá se hacen eternas. Yo soy más de tomar decisiones. Quisiera que mamá delegue más las decisiones” (M.P.)

“Para mí es muy difícil separar lo familiar y lo empresarial...es una misma cosa...yo nací en la empresa.” (M.P).

#### El perfil de R.P

Le sigue R.P de profesión licenciada en recursos humanos de 25 años, casada y con tres hijos. Es la responsable de la administración de las empresas del grupo económico.

R.P. es una gran trabajadora con mucho empuje y competidora natural por una cuestión



de cercanía en edad de su hermano M.P. A diferencia de su hermano, R.P. tiene su familia compuesta por su esposo y tres hijos como una prioridad y tiempo importante destinado a ellos.

También se caracteriza por ser impulsiva y temperamental que lleva a veces a tener conflictos con algunos de sus hermanos y su madre.

“Yo siento que tenemos que organizarnos como empresa y como familia. Hoy se que está mamá que cubre todo o filtra todo. Ella es la que decide. Pero me doy cuenta que no se si esto sea tan fácil en un futuro. Competimos mucho entre nosotros. Somos muy exigentes”. (R.P.)

#### El perfil de J.P

A continuación tenemos a J.P., de 21 años, que es licenciada en comunicación social y responsable de esta área en las empresas de salud. Casada y con un dos hijos pequeños.

J.P. se considera dentro del grupo de los más chicos y se ve como enfrentado constantemente con lo que ella llama los mayores. Ella es muy impulsiva y como la rebelde de la familia. Poco le importan las formas. Siempre tiene presente la idea de independizarse.

“Yo siento que no me consideran como parte de la empresa. Siempre paso a estar en la parte de los menores. Casi nunca le dan importancia a mis temas o necesidades”. (J.P.)

#### El perfil de L.P.

Por último se encuentra L.R de veinticinco años, recién recibido de médico, especializado en retina que no tiene responsabilidad en los centros de salud, está comenzando a hacer su residencia médica y comenzará a la brevedad a tomar decisiones con su hermano mayor M.P., director médico de las empresas de salud. Brillante estudiante con mucho potencial para ser un gran profesional en el corto plazo.

L. P. es el más sereno y aparentemente centrado de los hermanos. Respetado por todos con la característica de tener un gran carisma. El verdadero competidor de M.P. dentro de unos años.

#### Las relaciones a nivel de la familia

No es tan fuerte en esta familia la existencia de un patriarcado. Si bien en este caso existe solo la posibilidad de un matriarcado, el mismo casi no se da. Es más, uno de los problemas que se observan de las reuniones es la falta de autoridad de C.Z. para la ejecución y la toma de decisiones en las que tienen que intervenir sus hijos.

“A veces me cuesta manejar las cosas y encontrar un equilibrio. Son demasiadas cosas.

Creo que tenemos que buscar ayuda para lograr encaminar la empresa y a la familia, para que no haya problemas en el futuro”. (C.Z.)

“...me dejan hablar...soy su madre y soy la dueña de esto. Y yo decido como se tienen que hacer las cosas. J.P. callate o te...” (Palabras de C.Z. durante una reunión de directorio).

Por otro lado sí se observa en forma clara la existencia de un mayorazgo. El mismo es bien pronunciado en el caso de M.P. aunque también de alguna manera evidenciado por R.P. Esto lleva con frecuencia a que los miembros hijos de la familia se sientan divididos en dos partes: los mayores y los menores. Esto es casi siempre comentado por los menores.

La comunicación familiar si bien es buena no es la ideal. Más allá del ámbito laboral es muy difícil juntar a toda la familia. Este es uno de los temas que más le duele o le angustia a C.Z., pensando en la continuidad de la empresa pero principalmente en la continuidad de la familia. C.Z. suele preguntarse constantemente, “que va a pasar el día que yo no esté”. Esto se observa en la falta de interés, participación y asistencia a las llamadas por la familia reuniones de directorio.

C.Z. ha intentado por varios medios realizar la clásica reunión familiar y la misma no ha sido posible. En uno de los establecimientos agropecuarios ha hecho construir una habitación con baño privado con todas las necesidades para cada una de las familias. El resultado es que nunca los ha podido juntar. A veces alguno de ellos pasa unos días con C.Z. en su casa de Cariló. Pero no existe la clásica reunión familiar. Y esto desespera a C.Z. En cierto sentido teme por la unión de sus hijos en un futuro teniendo en cuenta que varios tienen un carácter bien fuerte y ya ha existido algún intento de abandono de la empresa familiar que no había sido bien recibida por el resto de la familia.

“Hace unos años, lograba juntar a todos a almorzar o a cenar el fin de semana. Ahora es imposible. Es como que si no nos reunimos para ver temas del directorio no tengo contacto con mis hijos. Estoy bastante cansada de todo esto. Quisiera encontrar la forma de delegar un poco más las cosas y dedicarme a mí. Creo que me lo merezco”. (C.Z.)

Uno de los principales conflictos se manifiesta en la desigualdad en las remuneraciones. En concreto las remuneraciones de los hijos de la familia en cuanto a su función ejecutiva del día a día, es decir su sueldo, y no los honorarios como directores o bien los dividendos correspondientes por su condición de accionistas, está determinado por C.Z. en base a la edad. Es decir que el hijo mayor es el que más gana y el hijo menor es el que menos gana, independientemente de la función y dedicación que tiene al trabajo.

“Tanto J.P. como yo siempre nos sentimos los menores. Hasta nuestros sueldos son menores a los de nuestros hermanos mayores solo por nuestra edad. Pareciera que no importan las tareas o responsabilidades que tenemos en la empresa.” (L.P.)

En relación al dinero se asocia el tema de la dedicación al trabajo. Se considera que no todos tienen igualdad en cuanto a la dedicación al trabajo. Existe de la evidencia recolectada un profundo malestar ya que algunos trabajan incluso los fines de semana mientras que

otros cumplen el horario que más les conviene, siendo de acuerdo a lo expresados por los miembros de la familia una de las causas del poco interés en formalizar las reuniones para la toma de decisiones y la incorporación de no familiares a este tipo de reuniones.

Otro problema que provoca ruidos en las relaciones de la familia suele ser porque algunos miembros realizan viajes al exterior por cuestiones laborales, específicamente médicas y luego se toman algunos días adicionales quedando en ventaja sobre aquellos que no son médicos y no tienen la misma posibilidad de viajar.

También asociado a la dedicación se observa el problema de las vacaciones. Existen casos donde algunos de los miembros tienen privilegios para tomarse más días de vacaciones que las tradicionales.

## El Proceso de Toma de Decisiones

La empresa familiar no posee desarrollado un protocolo familiar aunque considera que teniendo en cuenta que la segunda generación se encuentra trabajando en la empresa sería importante ya que obligaría a determinar con mayor claridad los roles y responsabilidades de cada uno, como así también obligar a buscar ámbitos adecuados para la toma de decisiones.

Los dos hijos mayores creen que la realización del mismo llevará a mayor cantidad de conflictos debido a que hay muchos temas que hoy no se discuten pero que se encuentran latentes. En cambio los dos hijos más chicos consideran que es importante comenzar a ordenar las cosas porque sienten mucha diferencia.

Por otro lado, C.Z. comenta que el protocolo es necesario para ordenar los temas de familia y los temas de empresa como por ejemplo la inexistencia de un directorio formal y una asamblea de accionistas. Esto, agrega, no se realiza porque las leyes de Argentina son flexibles en cuanto a la formalidad que implica la ley de sociedades comerciales.

“Además creo que siempre en la empresa las cosas se habían realizada así sin ningún problema, eran parte de la cultura “C.Z.

Las reuniones a nivel de la gerencia son las mismas que realizan a nivel del directorio. Esto muestra en forma clara la falta de separación entre los temas familiares o de propiedad de los temas estrictamente correspondientes a nivel de la gerencia.

Las reuniones de gerencia tienen los mismos participantes. En ninguna de las situaciones se observa la participación de miembros externos a la familia. No participa quien es el contador interno y mano derecha de la C.Z. ni tampoco otro personal de la línea o asesores externos como el estudio contable y el estudio legal.

Las reuniones son siempre realizadas solo por miembros de la familia en uno de los centros de ojos ubicados en Barrio Norte o en la casa de C.Z.

Los temas que se tratan suelen ser muy operativos. Por ejemplo se ha llegado a discutir la contratación de un contador junior por la suma de \$7.500.- cuando cuentan con cientos de personas en la plantilla.

“..el área contable tiene unos agujeros...quien le va a pedir los números al contador... alguien se tiene que meter en este tema...nos faltan los números. El contador tiene que venir por lo menos una vez al mes. (M.P.)

La dinámica de las reuniones a nivel de empresa se realiza luego del horario de almuerzo, con demoras, algunos miembros sin almorzar y las agendas muy ajustadas. Pero lo más destacables es el nivel de discusión por temas menores que llevan con frecuencia a elevar el tono de voz.

C.Z. a los gritos... ”Se pueden callar que nos escuchan todo...por favor!!!...más respeto que soy tu madre...”

Las decisiones en términos generales no parecen ser muy bien analizadas. Se observa una gran intuición, a veces ciertos comportamientos viscerales pero poco de análisis racional.

Las decisiones tanto a este nivel como las del nivel de propiedad son realizadas casi sin ningún tipo de soporte documental previo y si bien a veces se cuenta con el mismo se puede concluir que el mismo no ha sido analizado ni mínimamente.

En relación a esto, muchas veces los soportes son entregados en el momento, o bien queda en el hecho que van a ser enviados a la brevedad por mail.

A veces se observa que las decisiones no son las mejores porque pareciera que no está en claro la visión del negocio. Además si bien la mayoría de los temas que se tratan corresponden a las unidades de negocio salud, solo a lo último y en forma totalmente marginal se le dedica un tiempo a la unidad de negocios agropecuarios.

Si bien en las discusiones hay casi siempre un gran debate en los primeros minutos de reunión a medida que transcurren las mismas el dinamismo rápidamente se apaga como consecuencia que muchos de las decisiones no se pueden tomar por cuestiones de tiempo.

No hay una determinación clara en el proceso de toma de decisiones que evidencia el rol de cada participante en la reunión. No está definido quién es el responsable del armado de la minuta, la aprobación de temas de la misma, el orden a tratar, quien hace de secretaria de notas, quien es el responsable de la próxima reunión, etc.

Los temas pendientes no tienen un seguimiento sistemático debido a que no queda claro quién es el responsable de hacerlo.

Toda esta falta de reglas de juego claras dificulta enormemente la toma de decisiones ya que tampoco ven en C.Z. claridad en cuanto a su rol. A veces, en este caso en particular pareciera que se confunde el rol de propietaria, con el rol de gerente general de todas las unidades de negocios y con su rol de madre.

Un tema que está latente, y que se deduce de las reuniones, es quien va a ocupar el rol de gerente general. Pareciera que existe más de uno que se encuentra interesado lo cual es otra fuente de conflicto y obstruye el proceso normal de toma de decisiones.

“M.P. se siente el heredero natural por ser médico...pero no tiene por qué ser así. A lo mejor hay otro de nosotros con mejores capacidades y mejores relaciones interpersonales... como por ejemplo mi hermano L.P. que si bien no está recibido es muy capaz y bien visto por todos. Es algo que deberíamos ver...y no sé si quizás pronto” (R.P.).

Se observa en todos los casos que en las reuniones para tomar decisiones a nivel de la propiedad casi ninguno de los asistentes a las mismas comprende mínimamente su rol de propietarios. Su rol es exclusivamente para tomar decisiones casi siempre operativas.

“La verdad no entiendo a veces para que nos juntamos. Esto es un perdedero de tiempo. Nunca llegamos a tomar decisiones”. (R.P.).

Las reuniones de temas de familia de los miembros de la Familia A suelen denominarse reuniones de directorio por más que en algunos casos no participan el cien por ciento de los accionistas. Esto puede darse debido a que son pocos los miembros y se ven con frecuencia.

En algunas situaciones las reuniones se han realizado en la casa de C.Z. Estas comienzan casi sin un horario determinado ya que casi siempre llegan todos tarde y por lo tanto se comienza a conversar sobre temas sociales.

Las reuniones se realizan en el living de la casa de C.Z.. en un departamento alto de una torre del barrio de Belgrano. Casi siempre comienza con un desayuno, y donde cada uno le pide a las distintas mucamas como quiere el café o como quiere el jugo. Como a veces no suceden temprano a la mañana, se han dado casos donde en medio de la reunión aparece en escena uno de los nietos de C.Z. que acaba de llegar del jardín de infantes, y que determinó que su madre debiera dejar la reunión para ir a buscarlo.

“Mira quien vino...Hola Pietro...que grande que estas. Como te fue en el jardín...” palabras de C.Z. ante algunas caras de asombro del resto de los miembros de la reunión.

Suelen comenzar con un promedio de demora de unos 30 minutos, casi siempre sin una minuta u orden del día.

De las dos horas mínimas de reunión se observa que muchas veces se salta de un tema al otro, participan o hablan los mayores, con igual participación accionaria que los menores, y que los temas de estos últimos son dejados a veces para otra reunión.

“Yo lo vengo intentando hace rato...pero no parece interesarles. Yo les propongo que cada uno se haga cargo de una parte de la reunión...que en cada reunión sea uno de mis hijos el que dirija la misma...el que lleve la agenda...convoque...y no lo logro. Sé que en algo me estoy equivocando y va a tener consecuencias futuras. Creo que hace falta o es necesario en establecer reglas y armar un protocolo familiar con base en los valores de la empresa y la familia”. (C.Z.)

Esto lleva a que todos hablen por celular o se tapen detrás de las notebooks y sigan contestando sus correos electrónicos. El resultado de esto es una gran improductividad.

“Las reuniones suelen ser muy aburridas. Yo tengo mucho trabajo y escuchar siempre los mismos temas no va. Yo quiero algo más dinámico...” (M.P.).

“Los temas míos siempre quedan para el final. Pareciera que los temas de marketing son siempre poco importantes. Pero lo peor es que al final... luego de un par de horas... nadie quiere escuchar nada... a veces me siento que estoy en un monólogo...” (L.P.)

## **Análisis del Caso B**

### Composición de la Empresa

La empresa familiar B está compuesta por tres empresas con ventas totales cercanas a los 60 millones de pesos anuales. Todas las empresas son sociedades anónimas.

La primera empresa es comercial dedicada a la venta de automóviles a través de una concesionaria ubicada en la ciudad de Córdoba.

Si bien tiene como competencia a otros concesionarios en otras provincias, además de la competencia de las concesionarias no oficiales y la venta de usados y repuestos.

El sector es altamente competitivo y en el año 2014 sufre fuertemente los impactos de la crisis económica.

La segunda empresa de la familia está relacionada con el negocio de salud. La empresa es líder en la provincia y en constante crecimiento. En este sector también se observa que la competencia es muy alta.

La tercera empresa de la familia está dedicada a la venta de seguros comerciales. La misma ha sido el origen del grupo familiar y tiene aproximadamente unos 65.000 afiliados. También es líder en la provincia donde se observa una alta competencia en el sector.

En total trabajan en las empresas alrededor de 200 personas, la mayoría con mucha antigüedad en la empresa, y en algunos casos el único trabajo que han tenido en toda su vida.

El grupo económico de la familia B tiene una facturación anual cercana a los 60 millones de pesos todos generados en la provincia de Córdoba. El grupo económico genera todos los años utilidades y no distribuye dividendos, lo que le ha permitido realizar importantes inversiones. Pero es importante destacar que en varias oportunidades las empresas de salud y de seguros han tenido que subsidiar a la concesionaria de autos en años de fuerte recesión de la actividad económica.

Al momento del análisis, el grupo está administrado por tres integrantes de la familia en el día a día son miembros de la tercera generación. Dos de los miembros de la segunda generación siguen concurriendo a las empresas con un cargo más directivo pero que

dificulta la claridad de mando para todos los subordinados.

La información económica-financiera de la empresa no es la adecuada. Los estados contables no reflejan la realidad de cada una de las unidades de negocio. Los mismos son realizados prácticamente a fines contables. No existe un presupuesto de ingresos y egresos que permita al grupo económico tomar decisiones hacia el futuro. Nunca saben el disponible con el que contarán en los siguientes sesenta días para la toma de decisiones.

Las tres empresas tienen una estructura que se podría traducir en formal para los mandos medios y bajos pero informal en cuanto a la alta dirección de cada unidad de negocio. No se observa con claridad que cada uno de las unidades de negocio tenga una cabeza o número uno. La dirección es tripartita y se observa que no hay un organigrama formal para cada una de las empresas a pesar de que vienen trabajando con un grupo consultor hace casi dos años. Esto se debe a que algunos de los roles en las gerencias medias no están claros y van rotando o cambiando las personas.

Si bien hay una estructura formal en los mandos medios en cuanto a reporte, tampoco hay un organigrama y una clara definición de roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Esto hace muy difícil el establecimiento de políticas, normas y procedimientos a pesar de que se está intentando la implementación de normas de calidad.

En cuanto al resto de la estructura, la concesionaria y la agencia de seguros tienen un contador que hace las veces de gerente de administración a pesar que no lleva los temas de Recursos Humanos.

Por otro lado, existe un contador externo, responsable de la auditoría de las tres sociedades del grupo quien hace muchos años trabaja para la familia y tiene toda la confianza de los miembros de la segunda generación, pero que carece de una actualización en cuanto a las necesidades de información de la familia para el resto de los accionistas. Algo similar ocurre con el caso del asesor legal de la familia.

La composición accionaria es la siguiente: un accionista con 28,50%, tres accionistas con el 19%, dos con el 4,75 y tres con el 1,67. En total la empresa familiar B tiene 9 accionistas.

### Composición de la Familia

La familia está compuesta por cuatro miembros de la segunda, once de la tercera, dieciocho de la cuarta y un miembro de la quinta generación con un total de 34 miembros (sin contar los miembros políticos) y 41 considerando los vínculos políticos..

A continuación se presentan los perfiles de los principales miembros de la empresa familiar:

El perfil de C.X.:

Es la hija menor del fundador, tiene 69 años, y es licenciada en letras. Es soltera y desarrolló su profesión durante toda su vida, pero siempre estuvo en las empresas tratando

de hacerlas crecer acompañando a su hermana y a su cuñado. Junto con su cuñado armaron un dúo que alcanzó un buen complemento y coordinación al momento de la toma de decisiones. C.X. orientada a las personas y al cumplimiento de normas legales, fue siempre la encargada de las políticas de recursos humanos (incorporaciones, salarios, etc.) y de las normas societarias.

Es la referente para sus sobrinos, todos dicen: “si la tía lo dice... seguro tiene razón”, es considerada la matriarca dentro del grupo. A nivel familiar casi todos sus sobrinos recurren a ella en busca de consejos.

Ha anunciado su retiro para cuando cumpla 70 años:

“los chicos ya están capacitados para estar a cargo de las empresas y ellos quieren un cambio de rumbo, dentro de poco habré cumplido 70 años y quiero dedicarme a viajar por el mundo” (C.X.)

El perfil de C.A.:

Tiene 47 años, es médico y tiene tres hijos de su primer matrimonio de entre 20 y 15 años. Si bien hace aproximadamente 10 años que está trabajando en las empresas del grupo, principalmente en la concesionaria de autos, no ha abandonado su profesión. Lo que le requiere ausentarse un día entero por semana y algunas otras veces debido a emergencias. Tiene una excelente relación con su primo L.Z., ya que hasta han estudiado juntos la carrera de medicina. La relación con A.Z. es buena pero tiene algunos conflictos debido a la diferencia de edad y a las distintas etapas de la vida que cada uno de ellos transita.

“A.Z. cree que lo único es la empresa, yo tengo hijos que atender y una esposa que me espera, no puedo trabajar hasta las 10 de la noche todos los días” (C.A.)

El perfil de L.Z.:

Es el hijo mayor de uno de los hermanos de L.Z. tiene 47 años, es médico y tiene dos hijos de que están estudiando en la universidad. L.Z. no ha abandonado su profesión lo que le requiera ausentarse de las empresas una vez por semana y en momentos de emergencias y varias veces al año para asistir a congresos de actualización.

El más ejecutivo de los tres responsables ejecutivos de la empresa, quiere hacer un cambio en la gestión, mostrar resultados, y es consciente que la forma en que gestiona la generación anterior era válida para ellos pero que no será sostenible en el tiempo.

“Tenemos que cambiar, ellos hicieron mucho y es nuestra responsabilidad continuarlo. Pero los tiempos han cambiado y debemos adaptarnos a las nuevas reglas del mercado. Quiero evitar el dicho que dice que la tercera generación destruye todo lo que el abuelo creó. No podemos fallarles” (L.Z.)



### El perfil de A.Z.:

Tiene 29 años, es médico. Su perfil es netamente operativo, tiene una gran capacidad de trabajo y le gusta todo lo que tenga que ver con la tecnología. Es soltero y no tiene cargas de familia. A.Z. se ha dedicado a informatizar las empresas y ha contratado una consultora en sistemas para que desarrolle un sistema integrado de gestión para mejorar la información de las empresas.

A.Z. tiene muy buena relación con su tía C.X., según sus primos: “A.Z. es el preferido de la Tía” y probablemente herede parte de sus acciones en una proporción mayor a la que le correspondería legalmente. A.Z. si bien se lleva muy bien con los otros dos directores ejecutivos no entiende que tienen otros intereses y otras cargas de familia de las que hacerse cargo, siempre reclama la dedicación de tiempo dispar entre los tres:

“La única forma de sacar estas empresas adelante es que A.C y L.Z. se tomen un año sabático en el resto de sus obligaciones y se dediquen cien por ciento a las empresas” repite con frecuencia A.Z.

### Las relaciones a nivel de la familia

Se observa una especie de matriarcado dado por CX, si bien es soltera y no ha tenido hijos, todos los miembros familiares ejecutivos la consideran una madre. “Lo que dice C.X., primero se hace y luego se discute”, es una de las frases más repetidas por ellos mismos autodenominados “los tres mosqueteros”.

“La presencia de la tía es muy fuerte para todos nosotros...por más que están alejados del día a día para nosotros son ejemplo y palabra santa...a nadie se le ocurre discutir una decisión.” (L.Z.)

La comunicación es buena a nivel personal pero a veces dista un poco de ser la ideal a nivel laboral.

“nos peleamos como toda familia...nos decimos de todo...somos todos muy mal hablados...pero siempre por temas de la empresa...nos sacamos los ojos...todos queremos lo mejor para la empresa...eso sí después de cada pelea todos vienen a casa a tomar algo...” (A.Z.)

Los conflictos suelen estar centrados en el tema de la dedicación horaria y en el análisis de la toma de decisiones. Con respecto a la dedicación los conflictos surgen porque dos de los tres miembros familiares ejecutivos son médicos y siguen dedicando parte de su jornada laboral a su trabajo en el hospital. Esto lleva a fuertes conflictos con el tercer miembro o familiar ejecutivo que es el menor en edad. Es decir, la falta de normas claras en cuanto a la dedicación son claves para la profesionalización de la empresa. Las reuniones de toma de decisiones no tienen a veces la regularidad y profundidad debido a los problemas de participación y dedicación de los miembros accionistas dedicados a la dirección de las empresas del grupo familiar.

“No puede ser que A.C. y L.Z. tengan un mismo sueldo que yo... cuando en realidad ellos varios días a la semana tienen hospital... operan y hacen guardias... yo estoy dedicado a full al trabajo..” (A.Z.)

“Si no sigo con mi trabajo como médico primero no llego a fin de mes con todos los compromisos que tengo y además ser médico también me gusta y me hace feliz... es la profesión que elegí para mi vida...” (L.Z.)

Las reacciones de este tipo se llevan luego al nivel de las remuneraciones ya que prácticamente los tres miembros ejecutivos tienen el mismo salario a pesar de tener una desigualdad en el tiempo de dedicación. La respuesta a esta falta de dedicación está centrada en que el menor no tiene una familia que mantener y el resto varios hijos.

Además y relacionado con esto, no existe una política de dividendos que ayude a comprender la importancia de los mismos para la salud de la empresa familiar.

“Hay un problema latente con los primos que no participan en el día a día... y que son accionistas... nunca desde que tengo noción del tiempo se les dio algún tipo de dividendo... estoy seguro que eso nos va a traer grandes dolores de cabeza en el futuro...” (L.Z.)

“Yo tengo una muy baja participación como accionista... pero me parece que toda empresa familiar debería tener un mínima política de distribución de dividendos... sino para que tenemos la empresa... además de que los sueldos son bastante bajos...” (A.Z.)

Otro de los conflictos frecuentes está dado por las responsabilidades de los distintos miembros. En general se observa que alguno de ellos cambian con frecuencia sus roles y responsabilidades dentro de una misma unidad de negocios o entre las distintas unidades de negocio. Esto es un indicador de la imposibilidad de establecer órganos de gobierno ya que los roles y funciones no son claros y además son cambiantes llevando a que todos hagan un poco de todo. La informalidad en la toma de decisiones genera también la necesidad de formalizar el proceso de toma de decisiones a través de ámbitos adecuados. Esto también se ve agravado por la falta de información adecuada a nivel de la gestión, que imposibilita establecer órganos de dirección formales como así también impiden la realización formal de las asambleas de accionistas y de directorio.

“Todos hacemos un poco de todo... siempre nos cubrimos para que no falle nada... sé que a lo mejor no es lo ideal” (A.X.)

También se observa que otra fuente de conflictos está dada por el acceso a la información y la responsabilidad de seguimientos de los temas.

“A.X. es buena persona pero no le pone todas las ganas al trabajo... siempre está con sus temas personales...” (A.Z.)

También el conflicto se manifiesta en la falta de un horizonte claro desde el punto de vista del rumbo estratégico de cada unidad de negocios.

Una fuente de conflicto frecuente es que no hay visión estratégica y que todas son decisiones muy operativas. También esta serie de conflictos se ve incrementada por la dirección tripartita, desarrollada en un punto anterior, ya que es muy difícil esta estructura de dirección cuando no hay una única cabeza. Esto lleva a confundir más aún la dirección de la empresa en el día a día.

Los tres miembros a cargo del día a día comentan que si bien se sienten cómodos con esta estructura de dirección observan que les genera muchos problemas.

“Esta forma de llevar la dirección de los negocios nos sirve hoy pero a veces pareciera que no hay nadie responsable específicamente de un tema... todos somos responsables pero no hay una especie de control... a veces no hay quien filtre las decisiones.. Esto a largo plazo me parece que es un problema... (L.Z.)

### El proceso de toma de decisiones

A.Z y L.Z. consideran urgente ordenar la relación empresa-familia cuando hay varias generaciones presentes y otras que están entrando como accionistas.

“yo creo que un protocolo es muy importante. Tenemos que avanzar en la profesionalización de la empresa. El protocolo nos va a ayudar a decidir que tiene que hacer cada uno en la empresa, quien la va a dirigir, quienes lo van a ayudar, si va a ser alguien de la familia o no” (L.Z.)

“Entiendo que un protocolo es una herramienta que ordena a separar los temas de familia y empresa. No tenemos un protocolo porque hasta ahora todo es informal, no hay reuniones de accionistas ni directorio como corresponden, solo un intento” (A.Z.)

Un punto importante que se puede observar en base a la evidencia recolectada a través de la observación directa o participada, como así también de los documentos analizados, es que si bien existen leyes en la República Argentina las mismas no son tenidas en cuenta.

En concreto, el proceso de toma de decisiones de la asamblea de accionistas como así también las reuniones de directorio que están enmarcadas dentro de la ley de sociedades comerciales de la República Argentina se cumplen sólo como formalidades pero no cumplen con su función específica, debido a que en algunas situaciones los estados contables no presentan la realidad de los negocios.

“Las actas de asambleas y de directorio son firmadas cuando el contador lo pide pero no es un hecho importante ya que no son el reflejo de la realidad de las empresas del grupo económico”. (A.X.)

“Sé que tenemos que tener más cuidado con nuestras reuniones... por suerte alguien que nos está asesorando nos avisó que siempre nos están mirando por más que no nos puedan escuchar... y esto hace a la imagen de cómo llevamos adelante la empresa para todo el resto del personal..”(A.X.)

Las reuniones suelen durar varias horas y tienen la característica que cada miembro le gusta ser el centro y al poco tiempo de comenzada cada reunión se observa que termina siempre alguno de ellos hablando y gesticulando parado y a veces recorriendo toda la gran oficina.

“Tenemos que aprender a llevar mejores reuniones...las nuestras son eternas...y muchas veces no llegamos a nada... mezclamos todos los temas...tenemos que ser más productivos y establecer con anticipación para que nos juntamos” (L.Z.)

Las reuniones no suelen comenzar en forma puntual. Casi siempre hay algún tema que parece más importante y se comienza por el mismo. No se observa una preparación previa de la reunión. A veces los comentarios están dados porque es muy difícil armar la reunión porque determinados días tienen hospital o tienen que operar, el tema de los bancos, etc.

Esto lleva a que no existe un soporte enviado en forma previa, y cuando el mismo está presente no siempre es leído por todos los miembros involucrados.

Además en el caso de que participaran también sus tíos, se observa que la reunión cae en un fuerte proceso de pensamiento grupal debido al peso que tienen estos familiares en la toma de decisiones.

“Cuando vienen a alguna reunión los tíos pareciera que no se avanza nada...son a veces una pérdida de tiempo...no se les puede decir que no a sus decisiones...son como dioses...además de que son accionistas...generan la necesidad de mucho respeto”. (A.Z.)

Tampoco se observa una minuta con el orden de temas a desarrollar, no hay un acta de decisiones ni tampoco un detalle de pendientes para la próxima reunión. Esto por supuesto unido a la falta de responsables de cada tema y su seguimiento.

El proceso de decisiones tiene como característica principal la falta de análisis por todos los miembros del grupo familiar. Se observa una falta de conocimiento en temas de gestión empresarial ya que la formación de base de los tres miembros ejecutivos y máximos responsables del negocio es la medicina.

“Por suerte somos todos o casi todos diría conscientes de que del manejo de una empresa...casi no sabemos nada...somos médicos...tenemos que capacitarnos.” (L.Z.)

En general se presenta un proceso de toma de decisiones poco racional, algo visceral pero bastante intuitivo.

Se puede concluir que es poco profesional el proceso de toma de decisiones. Son por ejemplo pocas o contadas las veces en que se puede analizar un número en profundidad, ver y diferenciar causas y consecuencias de un problema, como así también el análisis de alternativas suele ser bastante superficial, sin rigor y sin racionalidad.

A veces las decisiones no se toman en las reuniones de los órganos de gobierno correspondientes sino que simplemente por teléfono sin la anuencia de los otros miembros involucrados

No se suelen tomar decisiones por correo electrónico, por más que todos tienen un teléfono móvil inteligente, por no ser personas orientadas al uso de la tecnología.

## **Análisis del Caso C**

### Composición de la Empresa

El grupo familiar posee varias empresas, todas sociedades anónimas. Por un lado la actividad económica está centrada en 4 locales comerciales ubicados en la ciudad de Buenos Aires. Los mismos tienen como actividad la venta de indumentaria deportiva. Cada uno de los locales es una sociedad anónima diferente, siendo por otro lado también la familia dueña de uno de los inmuebles a través de otra sociedad anónima. Los otros 3 locales comerciales están a nombre del fundador de la empresa, ya fallecido, y aún no se ha iniciado para ese caso el proceso de sucesión.

Por otro lado, la otra actividad económica desarrollada por la familia es la agropecuaria. La misma es desarrollada en un sólo establecimiento localizado cercano a la ciudad de Rojas. El mismo consta de 1050 hectáreas de la mejor tierra de la pampa húmeda dedicado casi en su totalidad a la producción de trigo, maíz, girasol y soja.

A fines de 2005 fallece el fundador quedando las empresas en manos de su esposa y sus dos hijos, como así también gran parte del patrimonio que ya había sido pasado en vida, quedando solo dos inmuebles fuera de la sucesión.

“Al fallecer papá me tuve que hacer cargo de todo sin saber de los negocios comerciales. Tuve que empezar de cero. Me llevó tiempo. Los mismos no estaban en una buena situación financiera, además de grandes deudas impositivas. Todo esto lo tuve que aprender al mismo tiempo que tenía que seguir trabajando por mejorar la actividad agropecuaria que era la que ayudaba a los locales comerciales por la situación que pasaban desde hacía unos años” (C.X).

Las acciones de las empresas están divididas en términos iguales entre los tres miembros de la familia.

Los 4 locales comerciales generan ventas por unos 10 millones de pesos anuales y el establecimiento agropecuario genera ingresos por cerca de 6 millones de pesos anuales.

Desde el punto de vista de la generación de fondos los dos negocios son muy diferentes y exigen distinta dedicación. Los negocios dedicados al rubro indumentaria tienen una gran cantidad de operaciones e ingresos y egresos diarios a diferencia del negocio agropecuario que tiene épocas marcadas por la siembra y cosecha de los diferentes cultivos.

“Son dos negocios muy diferentes. Uno es diario y el otro es estacional. Los flujos de fondos son muy diferentes. En realidad si todo estuviera bien...creo que se complementarían bastante...además de poner los huevos en distintas canastas...quizás lo único que me preocupa es su control a la distancia...creo que aún no estamos preparados

para esto...principalmente no sé si contamos con la gente adecuada...”. (J.X.)

Las empresas de la familia tienen distinta o diferente performance. Por un lado, los locales comerciales, si bien son sociedades anónimas independientes, se encuentran saliendo de un fuerte proceso de endeudamiento impositivo que puso al borde la continuidad de los mismos.

Desde el año 2001, se fue incrementando constantemente la deuda impositiva, con algunos problemas comerciales y con el consiguiente cierre de cuentas bancarias. En la actualidad, las dos empresas, tienen una deuda normal correspondiente al giro comercial de los negocios, y se encuentran en un plan de facilidades de pago con la AFIP.

“Me costó mucho tiempo y disgustos hacer entender a mi hermano lo que era mínimamente un negocio. Aún hoy es muy difícil ya que no hablamos el mismo idioma. Aun así, me llevó casi dos años que entendiera la importancia de regularizar la parte impositiva y ordenar la casa. (J.X.)

Su generación de fondos no llega a cubrir todos los egresos correspondientes siendo por lo tanto necesario un préstamo todos los meses por parte de la empresa dedicada a la actividad agropecuaria.

“Este manejo de préstamos entre empresas es un desastre. No hay forma de controlar. A veces, me da la impresión de que no hay intenciones de arreglar nada...o bien...que hay algo que se oculta...se hace muy difícil trabajar así...cuando uno no está en el día a día...” (J.X)

Es importante destacar que los dos negocios tienen un resultado operativo positivo por lo que se espera que en el corto o mediano plazo tengan autonomía propia en cuanto a las necesidades de fondos.

Por otro lado, el negocio agropecuario siempre ha sido rentable, salvo en el último ejercicio debido a la situación coyuntural del campo argentino.

Desde el punto de vista de la estructura, se observa que la misma no es formal. El rol de gerente general del grupo es desarrollado por C.X. Del mismo depende una persona que había sido la mano derecha de su padre desde hace 30 años que cumple el rol de gerente general de los negocios en la ciudad de Buenos Aires y actúa a nivel de grupo como gerente de administración, si bien este rol no es formal o por organigrama.

La misma tiene mucha autonomía en la toma de decisiones ya que C.X. solo está en Buenos Aires unos días al mes.

“No hay organigrama...ni roles ni funciones...siempre se trabajó así...de manera muy informal...y la verdad que tan mal no salió después de ver todo lo que papá logró. Pero creo que las cosas se pueden o deben llevar de otra manera...es importante profesionalizar la gestión. Hoy llega poca o nada información. Hace tres años que pido un flujo de fondos... que explique en qué consistía y como lo quería y nada...” (J.X)

En cada local hay un encargado responsable del arqueo de caja, manejo de personal, etc. que reportan a la gerente de administración. No hay más estructura que esta y siempre ha sido desde su fundación informal.

En uno de los locales participa un familiar no propietario. Es un hermano de E.O. de 70 años de edad, que cumple funciones de controlar lo que sucede en el negocio pero no se le ha dado el rol de encargado oficial, si bien es el responsable de varias cosas y principalmente tiene la llave del negocio y está a cargo de abrir y cerrar el mismo.

“Mi tío es nuestra cara e imagen cuando no estoy. Si bien no cumple funciones ejecutivas es una persona de la familia y que nos representa. Tampoco queremos ponerlo en una situación de incomodidad. Pensar que la mayoría de los empleados tienen varias de décadas de antigüedad y en algunos casos han acompañado a papá casi desde sus orígenes.” (C.X)

Este miembro de la familia fue incorporado hace 3 años luego del fallecimiento del fundador ya que no había en forma diaria alguien de la familia que estuviera presente. En el negocio agropecuario C.X. está a cargo de todo.

En todos los casos, la estructura se complementa de manera informal con una contadora externa que se encuentra trabajando desde hace muchos años con la familia y con un estudio legal.

“La verdad tenemos a la contadora por el problema impositivo... nos cobra una fortuna... no cumple con el mínimo de información que deberíamos tener... es un lastre que estamos arrastrando... pero que nos tenemos que sacar de encima lo antes posible ya que es demasiado costoso y no cumple con los tiempos que necesitamos para mejorar la productividad de los negocios. Solo con decir que nos entrega los balances varios meses después de lo acordado... y ya con el tiempo en el cuello para analizarlos... un desastre...” (J.X)

Debido al tamaño de la empresa familiar no existe una diferencia entre dirección y gobierno. La dirección es ejercida en el día a día por C.X., si bien cada vez, aunque solo para determinados temas también involucra a J.X si bien el mismo no tiene participación ejecutiva en las decisiones diarias.

“C.X. me llama por teléfono para las grandes decisiones... y también para otras que son más operativas como si vende trigo o no... siempre confunde el corto con el largo plazo... y no sabe distinguir entre su rol de gerente y su rol de propietario. Le cuesta mucho cambiar de sombrero o saber ponerse el adecuado. Y ni que hablar cuando se mezclan los temas familiares... sus necesidades con las de la propiedad... en estos tres últimos años no he visto un peso pero él sí cambió varias veces de camioneta y notebook... hay algo que no me cierra...” (J.X)

Desde el punto de vista de gobierno, esto es a decir de directorio y asamblea de accionistas, se puede concluir que las mismas no existen. Solo es una mera formalidad que se observa a través de la firma de los libros legales correspondientes.

“A mí solo me dicen... por favor señora usted tiene que firmar acá... la verdad ni leo

lo que firmo...pienso que es lo correcto...y que mis hijos lo han visto y saben de que se trata...yo siempre he firmado todo lo que me dan...siempre confié en lo que otros estaban haciendo. (E.O.)

Las decisiones a nivel de dirección son tomadas por C.X. con alguna participación de J.X, pero nunca con la participación de E.O. En cuanto a temas de gobierno, solo participan J.X. C.X. si bien no hay una diferencia en cuanto a que temas son de gobierno y que temas son de dirección.

### Composición de la Familia

La familia está compuesta en la actualidad por tres miembros. Un miembro de la primera generación y dos miembros de la segunda generación.

A continuación se presentan los perfiles de cada uno de los miembros de la empresa familiar.

#### El perfil de E.O

En primer lugar se encuentra E.O., de 80 años de edad, que dedicó gran parte de su vida a trabajar en forma independiente. Es viuda desde hace 4 años y jubilada desde 1982, se dedica a su casa, sus hijos y a sus dos nietos.

E.O., al no estar nunca involucrada en los negocios se dedica a ser madre y abuela. Tiene una personalidad fuerte y se tiene una especie de predilección por su hijo menor. Esto puede ser debido a que el mismo no vive en la ciudad de Buenos Aires desde hace más de 10 años y porque es el menor y recién está armando su familia porque se casó hace un año.

Se preocupa por sus hijos con quienes habla en forma diaria. No quiere saber nada de los negocios. Nunca pregunta nada al respecto. Se siente muy mal cuando no sabe de qué lado ponerse ante las diferencias de opinión que se dan entre sus hijos.

#### El perfil de J.X

J.X de 40 años de edad. Es Licenciado en Sistemas, con un Máster en Dirección de Empresas. Divorciado y con dos hijos en edad escolar de su primer matrimonio, actualmente desde hace varios años convive con su nueva pareja.

J.X., es el mayor de los hijos. Sintió en un principio el mandado del mayorazgo pero se observa que ahora lo ha superado. Exigente al extremo, detallista, racional y con visión de negocios. No le gustan los temas operativos y por su formación se siente cómodo al hablar de números. Si bien le gusta organizar y controlar todo disfruta más de la libertad de pensar en temas estratégicos. No se siente cómodo al delegar. No tiene mucha confianza en las personas que lo rodean.



“Soy muy exigente con todo. Pienso que podríamos estar mejor...yo soy solo un accionista...pero a veces me siento que no soy lo suficientemente responsable en cuanto al patrimonio que papá armó...pienso que tengo que estar un poco más en el día a día. No hay información para la toma de decisiones...son solo datos...cuesta que se entienda la importancia de la información...” J.X)

### El perfil de C.X

C.X. de 39 años, está casado desde hace un año, es Ingeniero agrónomo.

Desde que terminó sus estudios universitarios se dedicó a manejar los negocios agropecuarios, y tuvo que hacerse cargo de la gestión de los locales comerciales cuando falleció su padre. A los mismos le dedica la gestión a la distancia y realiza una visita a cada local unas dos veces por meses tan solo dos o tres días. Está casado desde hace un año y no tiene hijos.

C.X, es más operativo. Le cuesta delegar. Está muy acostumbrado a hacer todo. Siente toda la responsabilidad de los negocios. Si bien su formación es muy técnica, no tiene un conocimiento en profundidad de los temas de gestión de negocios. En este sentido no es tan detallista, huye de los números. Se siente más cómodo en la parte técnica. Es un gran trabajador, va y viene haciendo a veces cientos de kilómetros por día. Siente inseguridad para cierto tipo de decisiones apoyándose en su hermano y muchas veces en su contadora. Es muy calculador y siempre intenta sacar ventajas. Nunca deja un objetivo e insiste hasta que lo logra.

“Tengo un ritmo demasiado acelerado...a veces hago cientos de kilómetros sólo para ir a buscar un repuesto...y trato de que cada unidad de negocio de al máximo...aunque a veces me siento solo...siento que mi hermano no le dedica el tiempo que corresponde a todo lo que papá nos dejó...y además que siento que solo hablo con mi hermano por negocios y nada más...no tengo una relación...el campo lo manejo bastante bien...es mi profesión...pero los negocios en Buenos Aires, me dan grandes dolores de cabeza...me cuesta mucho manejarlos.” (C.X)

### Las relaciones a nivel de la familia

E.O., por su edad, lo único que busca es la unidad de la familia ya que son pocos los integrantes de la misma. Sólo busca que sus hijos sean felices y que eviten tener todo tipo de discusión.

J.X. busca que la empresa continúe. Observa que la misma está mal gestionada. Su interés es tratar de por lo menos mantener el patrimonio que su padre le dejó. Siente una gran responsabilidad al respecto y ve que las cosas no se hacen de la mejor forma. Ve que pasaron varios años desde el fallecimiento de su padre y la gestión está en el mismo lugar, sin ningún tipo de mejora.

“Pasan los años y no veo mejora alguna en la gestión...creo que estamos casi en el mismo punto que cuando papá falleció...todavía me cuesta ver dónde está el dinero lo que se gana y a donde va...es muy difícil ver todo...tengo que dedicarle más tiempo para cuidar todo esto...” J.X

Quiere que su mamá disfrute a sus nietos de otra manera. Quiere que su hermano, se profesionalice, realizando algún tipo de curso de formación ejecutiva o lo ideal sería un Máster en Dirección de Empresas (MBA). La respuesta de su hermano es que no tiene tiempo para esas cosas.

Por otro lado, quisiera que su hermano dedicara más tiempo para hablar los temas de las empresas y no que todo siempre sea por teléfono y a cualquier hora. Además, dentro de sus intereses está el de mejorar la información contable, considerando que es necesario un cambio del estudio contable que los asesora.

C.X., quiere sacar la empresa adelante, pero también observa muchos obstáculos. Se da cuenta a veces que no puede con todo. Le gustaría tener una mejor relación con su hermano más allá de los negocios. En relación a las empresas, considera que J.X. tendría que dedicarle más tiempo. Ve que no recibe la ayuda necesaria de J.X. en tema de gestión.

“J.X solo se dedica a su trabajo...a veces me responde los mails...es como que no reconoce todo el esfuerzo que yo estoy haciendo...me siento mal con su actitud...” (C.X)

Se observa que la familia tiene comunicación. Si bien la misma no es la adecuada. Las relaciones a veces son muy distantes o frías. Por ejemplo existen problemas a veces generados por la familia política que dificulta el contacto entre los distintos miembros de la familia.

“ No puede ser que C.X no venga a ver a mamá para las fiestas...su mujer no viene porque dice que hace mucho calor en Buenos Aires...y por eso se queda en el campo... siempre lo mismo...no se da cuenta que mamá es grande...pero bueno él es así...” (J.X)

La comunicación entre E.O. y sus hijos es buena. C.X. a la distancia y cuando la visita cuando está en Buenos Aires. J.X tiene buena comunicación y relación con su madre. La visita cuatro veces por semana, llevando a sus hijos para que estén con su abuela y habla en forma diaria con ella por teléfono.

En cuanto a la comunicación de J.X. y C.X., la misma es siempre a la distancia y por tema de negocios. J.X; lo visita con su familia en el campo un par de días cada enero pero la comunicación es bastante distante.

“Cada vez que vamos al campo...la relación es muy distante...mi cuñada se va por unos días a visitar a sus amigas...para no tener que estar con nosotros...lo mismo pasaba cuando venía mi mamá...esto no colabora a tener una buena relación con mi hermano...” (J.X)

C.X. cuando está en Buenos Aires prácticamente no se ve con su hermano ni aparentemente hace algo por tratar de verlo. Esto incluso desde el punto de vista de los negocios.

C.X pareciera que quiere tener más comunicación pero no hace nada por mejorarla y J.X. también piensa lo mismo.

No se presentan grandes conflictos en la familia. Si bien existen discusiones las mismas llevan a algún tipo de ruptura del vínculo pero solo de tipo momentáneo que no paso de algunos días. Muchas de las discusiones son por temas menores o sin importancia que no afectan los valores.

En otros casos, son por temas que tienen participación de terceros especialmente la familia política. También ocurren casos de discusión que tienen que ver con temas económicos. Casi siempre asociados a gastos que parecen personales y que se hacen pasar por la empresa. O bien el tema recurrente está referido a los ingresos y beneficios que tiene C.X. por estar en la empresa y los beneficios y comodidades que tiene J.X.. por estar afuera de la empresa familiar.

“C.X siempre dice que gana poco pero no tiene en cuenta o no suma a su ingreso los gastos de la casa, no paga alquiler, no paga gastos de camioneta o teléfono... prácticamente no tiene ningún gasto...pero no lo suma a su ingreso... además de estar siempre comparándose con lo que ganan sus amigos que trabajen en una multinacional... no se da cuenta que esto es una Pyme...que no se puede pagar esos sueldos.” (J.X)

Los temas de dedicación a la empresa también son a veces punto de conflicto. Si bien el tema que más genera conflictos entre los hermanos y que de alguna manera repercute en E.O. está dado por la falta de información sobre las decisiones empresariales.

“J.X no hace cientos de kilómetros como yo...que venga acá al medio del campo...y que trabaje a la par mía y así va a entender el sacrificio que tengo que hacer yo todos los días. (C.X.)

Existe una queja constante sobre las decisiones que toma C.X. a veces sentidas como solo de beneficio personal y no de la empresa familiar.

“Hace tres años que no logro que C.X cobre su sueldo todos los meses...siempre se le deben 8 o 9 meses de sueldo...nunca sé cuánto retira y a cuenta de qué...es todo una “ensalada” que lleva a la única conclusión: esto genera desconfianza en la gestión...siempre se le debe algo pero nunca lo pone en el flujo de fondos. Es como que no importa...pero siempre está igual...lo mismo con las cuentas corrientes...pareciera que la intención es no abrir nuevas cuentas corrientes para ordenar las sociedades...parece que el desorden es más cómodo...con esto es imposible separar el día a día del horizonte de la grandes decisiones de la pequeña empresa en el tiempo” (J.X)

Dentro de los temas de conflictos relacionados a lo económico, el más importante se refiere a los temas estratégicos de inversiones teniendo en cuenta el tamaño de este negocio. En este sentido, no hay coincidencias en temas como cambios de tractores, nueva camioneta, etc. J.X.. piensa que siempre tiene que dar el visto bueno a temas que desconoce o qué bien se entera ya sobre la marcha. C.X.. considera que todas esas decisiones son

para el mejoramiento del negocio y no para un beneficio o comodidad personal.

El tema de la remuneración de C.X.: siempre está sobre la mesa. C.X. siempre plantea que gana poco y J.X. piensa lo contrario. J.X, siempre ha aceptado las propuestas de incremento de sueldo aunque recibe críticas en su casa por estas decisiones que también terminan en conflicto. C.X. plantea que gana menos que si trabajara en otras empresas, mientras que J.X. dice que C.X. se lleva no solo el sueldo sino también todos los gastos de una casa, más celular, más camioneta, etc.

### El proceso de toma de decisiones

La empresa familiar no cuenta con un protocolo familiar. La respuesta de su inexistencia se debe a que las relaciones son solo entre dos hermanos por lo que no tiene sentido el desarrollo del mismo, aunque si creen que es importante para el futuro.

“No hace falta hasta hoy un protocolo porque solo somos de alguna manera dos miembros...está mamá pero ella no participa y mis hijos son aún pequeños. Al ser solo dos no hace falta un directorio en la práctica ni un consejo de dirección...quizás más adelante sí...” (J.X.)

Los temas estratégicos se analizan en la casa de E.O. Estas reuniones duran aproximadamente una hora, nunca más, y son realizadas temprano en la mañana.

No hay una minuta de temas a desarrollar. Casi siempre se trata de comenzar con una revisión de la situación de las distintas empresas, y luego los temas se van mezclando.

Es en este tipo de reuniones que se observa una confusión entre los temas operativos y los temas estratégicos.

“Las reuniones no son fáciles porque J.X. siempre encuentra que las cosas están mal... nunca me dice que hay algo bien hecho...eso duele y mucho...yo hago todo lo mejor que puedo...poniéndole muchas horas de trabajo...” (C.X.)

“Ya le dije varias veces a C.X. que tiene que dar un paso al costado y entender como tenemos que manejar las cosas. Si no puede con lo operativo a nivel de la administración me lo pasa a mí y listo...pero así no se puede tomar decisiones...es todo muy precario e impreciso...cada vez que me envía una planilla hay errores o falta algo...” (J.X.)

Los temas conversados surgen casi siempre del cuaderno de notas de C.X. y no siempre se llegan a terminar todos por cuestiones de tiempo.

Algunas veces, se observa que se anotan temas a desarrollar en otra reunión pero que los mismos no son retomados. No se llevan actas de las reuniones realizadas.

Muchas veces como estas reuniones terminan siendo telefónicas se hace una especie de acta de reunión enviada por mail pero que nunca se continúa. En síntesis la frecuencia de las reuniones es muy escasa.

Las reuniones sobre temas de propiedad se toman en la casa de E.O. Si bien muchos de los temas se ven en forma telefónica, los grandes temas se resuelven en la casa de “mamá”.

Estas reuniones se dan en el living de la casa, donde C.X. se siente más cómodo para llevar sus papeles. Una vez realizaron una reunión en casa de J.X.

Pareciera que el lugar elegido es como que le da un marco para la toma de decisiones donde está presente la figura materna y en cierto sentido la figura paterna ya que este era el ámbito de reunión hasta el fallecimiento del padre de J.X. y C.X.

Si bien el lugar es cómodo a veces también se encuentra encendido un televisor que no ayuda a la concentración.

En los últimos meses prácticamente no existieron las reuniones entre los hermanos y todas las decisiones fueron realizadas en forma telefónica o por correo electrónico. Esto ha llevado a largas charlas telefónicas a veces muy difíciles de seguir por ambas partes además que no se dan dentro de un día y horario pautado.

“ Es imposible entender o tomar cuarenta decisiones sobre temas que no tengo la menor idea en forma telefónica...cada vez que C.X. viene a Buenos Aires...pareciera que hay que pedir audiencia...primero su gerente...después la contadora...y por último su hermano que es el accionista...es un tema que todavía no ha llegado a entender...y ya no sé cómo explicarlo...no me dice mañana o en unos días voy para allá cuando te queda bien vernos...eso nunca...es como que ocultara información...” (J.X.)

Es importante señalar que E.O. nunca participa en las reuniones de temas de las empresas. Su único aporte está dado por acercarles a sus hijos algo para tomar o comer.

Por otro lado sí se realizan reuniones de dirección en donde participa C.X. con la gerente de administración cada vez que viene a Buenos Aires y en forma separada con la contadora de las empresas.

Las decisiones se toman bastante desde el punto de vista racional por lo menos en cuanto a los grandes temas que tenían que ver con cuestiones de propiedad y no de temas de gestión o gerencia. A veces hay análisis y otras veces no. No siempre se ponen de acuerdo y casi siempre el tema detonante es la falta de información.

Una de las características del proceso de toma de decisiones a nivel de la propiedad se refería a las grandes de decisiones de inversión -siempre teniendo en cuenta el tamaño de la empresa familiar- y a la falta de un flujo de fondos que determinara, por más que sea en forma presupuestada, la disponibilidad de fondos para los próximos meses.

“Yo tengo mucho trabajo. A mí no me ayuda nadie...todo lo hago yo solo...y a veces no puedo con tantas planillas...yo necesito el económico para enviar a la contadora...y J.X. me pide el flujo de fondos...cuando en realidad no sé a qué precio voy a vender...o bien vendí pero no tengo la factura...no puedo hacer dos archivos...tengo que simplificar el tema si nadie me ayuda...es todo lo que puedo hacer...” (C.X.)

Se observa que el proceso de toma de decisiones sigue siendo caracterizado por ser poco profesional.

“Tenemos que establecer una frecuencia de reuniones con temas o agendas bien armadas en forma previa...hay que profesionalizarnos para ser más productivos...esto es pura espontaneidad...parece que somos más bomberos que magos...alguien tiene que pensar en el largo plazo. (J.X:.).

A veces también se incluyen temas que tienen que ver con el amoblamiento y decoración de un nuevo departamento donde se estaba por mudar E.O. en el corto plazo. Se discute sobre qué tipo de puerta de seguridad, los colores, el monto a gastar, etc. Se mezclan los temas familiares con los temas empresariales.

Tampoco queda claro cómo trabajar temas como remuneraciones y bonus.

Si bien las empresas no cuentan con una generación de caja positiva, se observa que no existe una política de dividendos. Si bien C.X. cobra un monto todos los meses no queda claro en qué rol o por qué lo cobra. La falta de una política de dividendos puede ser un elemento generador de la no existencia o necesidad de órganos de gobierno.

Se puede concluir que la toma de decisiones es muy informal, con poco análisis, de manera muchas veces intuitiva, emocional o visceral, razones todas que determinan la necesidad de establecer ámbitos más formales para la toma de decisiones como órganos de gobierno a nivel de la empresa o la familia.

## Conclusiones

Luego de haber realizado la recolección de fuentes de evidencia a través de los distintos casos se procederá a modo de conclusión a realizar un análisis de los mismos.

A partir de acá se realizará una comparación de cada una de las preguntas analizadas en cada uno de los casos.

## Composición de la Empresa

Los resultados encontrados en cuanto a la composición de la empresa se expresan en el siguiente cuadro:

## Composición de la Empresa

Característica	Caso A	Caso B	Caso C
Rubro	Salud y Agro	Comercio	Comercio y Agro
Facturación	80M	30M	6M
Cantidad de empleados	400	200	28
Cantidad de Accionistas	7	9	3
Unidades de Negocios	2	3	2
Competencia	Alta	Media+	Media
Ubicación Geográfica	Buenos Aires	Jujuy	Buenos Aires
Órganos de gobierno	Solo reuniones para toma de decisiones	Solo reuniones para toma de decisiones	No
Participación de externos en la toma de decisiones	Solo miembros familiares	Solo miembros familiares	Solo miembros familiares

Las empresas estudiadas en los tres casos de estudio pertenecen o trabajan en distintas actividades económicas. En cuanto a la situación geográfica podemos apreciar que no todas se encuentran en la ciudad de Buenos Aires.

Por otro lado existen significantes diferencias en cuanto al tamaño de las mismas medidas en facturación como así también en cantidad de empleados.

Si bien todas pertenecen o compiten en distintas industrias se puede observar que la gestión de las mismas es bastante similar.

En primer lugar los órganos de gobierno que existen son solo los formales es decir los requeridos por la ley de sociedades comerciales, ya que no funcionan en la práctica. Solo existe para la empresa A y B un tipo de reunión para la toma de decisiones que se confunde entre asamblea de accionistas, directorio y comité de dirección o comité ejecutivo, siendo por sus características solo esto último.

Se observa también que existe una similitud en la cantidad de unidades de negocios. Por otro lado si bien tienen distinta cantidad de accionistas, esto último tampoco influye o es un condicionante para el funcionamiento real de órganos de gobierno. A mayor cantidad de accionistas solo se puede concluir que existe un comité ejecutivo o de gestión en el cual se mezclan todos los temas.

Otra similitud que se observa es que las empresas limitan su toma de decisiones a nivel de los miembros familiares sin participación de terceros. Esto último puede ser un limitante para la necesidad de creación de órganos de gobierno reales ya que las decisiones tanto en la propiedad, el gobierno, la gestión y la familia son tomadas por las mismas personas.

En síntesis, se observa que si bien las empresas pertenecen a distintos sectores

industriales, tienen diferente tamaño en cuanto a empresas, se observa en todos los casos la falta de existencia y funcionamiento real de órganos de gobierno.

### Composición de la Familia

Los resultados encontrados en cuanto a la composición de la familia se encuentran expresados en el siguiente cuadro:

### Composición de la Familia

	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Generación	1ra y 2da.	2da, 3ra, 4ta y 5ta.	1ra y 2da.
Cantidad de Miembros de mayor edad	1	3	1
Cantidad de miembros nuevos	6	6	2
Edad Promedio Generación de mayor edad	59	80	S/D
Rango de edades de miembros nuevos	30-37	20-30	S/D
Familiares que trabajan en la empresa	6	7	1
Desarrollo de un Protocolo Familiar	No	No	No

A partir del análisis realizado en los cinco casos estudiados se puede concluir que si bien todos los casos tienen distinta composición familiar en el sentido de cantidad de miembros, en todos los casos, prima por encima de todas en mayor o menor medida la unidad familiar.

En dos de los casos estudiados, Caso A y Caso B, también se llega a observar el desarrollo, aunque aún incipiente, de la elaboración de los valores de la familia y los valores de la empresa, entendido como la definición y conceptualización de los mismos, que sirven como identidad de las empresas familiares. Todos los casos estudiados, salvo el caso B, se encuentran en la segunda generación. De este análisis se puede concluir, por supuesto sin generalizar, que no existen grandes diferencias entre distintas generaciones en cuanto al solapamiento de los temas empresariales y familiares, los temas de propiedad y empresa, el funcionamiento real de los órganos de gobierno y el establecimiento de un protocolo familiar y todo esto influyendo en el proceso de toma de decisiones.

También se encuentra una similitud en los temas planteados en el párrafo anterior, independientemente de la cantidad de miembros familiares que son parte de la empresa.

Por otro lado en todos los casos estudiados se observa que no existe un protocolo familiar. En este sentido, el tamaño de la familia y la empresa condiciona la necesidad de un protocolo. Solo el caso A siente la necesidad de desarrollar el mismo, mientras que solo algunos miembros del caso B lo consideran necesario. Es interesante concluir la falta de existencia de un protocolo familiar en el caso B teniendo en cuenta que se



encuentran presentes la 3ra, 4ta y 5ta generación. Esto puede afirmarse que las decisiones pasan más por cuestiones socioemocionales, temporales y presentes que por las racionales, donde la familia se encuentra en primer lugar y luego recién las decisiones económicas o relacionadas con la empresa.

### Las relaciones a nivel de la familia

Los resultados encontrados en cuanto a las relaciones a nivel de la familia se expresan en el siguiente cuadro:

#### La relaciones a nivel de la familia

	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Tipo de Empresa Familiar <sup>1</sup>	Propiedad y Dirección Familiar	Propiedad y Dirección Familiar	Propiedad, Dirección y Trabajo Familiar
Nivel de Conflictos en la familia	Alto	Medio	Medio
Diferencias entre miembros hombres y mujeres	Alto	Medio	S/D
Participación de todos los propietarios en la toma de decisiones	Media	Baja	Baja
Mayorazgo <sup>2</sup>	Alto	Bajo	Bajo
Patriarcado/ Matriarcado <sup>3</sup>	Alto	Alto	Medio

Se observa en todos los casos estudiados una fuerte relación, expresada en términos de nivel de conflicto, entre los distintos miembros de la empresa familiar. Se destaca que esa relación es más fuerte en los casos de segunda generación que en los casos de generaciones posteriores. Este nivel de conflicto es independiente del tipo de empresa familiar, definida como de propiedad, dirección o trabajo familiar.

En todos los casos estudiados se observa la presencia del mayorazgo y su responsabilidad en la gestión y en la toma de decisiones. Si bien hay que diferenciar los casos donde realizan la gestión de aquellos casos en que solo es propietario. La dinámica del mayorazgo se presenta diferente en todos los casos, siendo su rol predominante un elemento que no colabora con el desarrollo y funcionamiento real de órganos de gobierno.

También se puede concluir que se encuentran grandes diferencias entre los miembros familiares varones y mujeres, destacándose que hay una percepción de que los primeros no solo tienen una obligación sino también una mayor capacidad para la toma de decisiones.

<sup>2</sup> Tipo de Empresa Familiar: se puede definir solo como una empresa de propiedad, como una empresa de propiedad y dirección (gerencia general y primera línea de dirección o bien de trabajo familiar (cualquier posición en la empresa).

<sup>3</sup> Derecho y obligación del hijo primogénito en la empresa familiar.

<sup>4</sup> Conducción a cargo del padre o de la madre.

Estas diferencias, y por lo tanto falta de igualdad entre los distintos miembros influye en el proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno.

Por otro lado, en los casos B y C no se da participación a todos los accionistas familiares en la toma de decisiones, determinando esto la imposibilidad de establecer y que funcionen en forma real los órganos de gobierno a nivel de la empresa, tomándose por lo tanto decisiones que tienen más que ver con temas personales o familiares por encima de las decisiones empresariales.

En los casos A y B se observa un patriarcado y matriarcado que condicionan fuertemente el desarrollo de órganos de gobierno reales debido a que expresan que las decisiones siempre se han tomado de la misma manera y no ven la necesidad de cambiar. La familia está en forma clara por encima de las decisiones racionales de la empresa.

### El Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones analizado en los casos estudiados es expresado en el siguiente cuadro:

#### El Proceso de Toma de Decisiones

	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>
Grado de organización de las reuniones	Bajo	Medio	Bajo
% de participación de miembros propietarios en las decisiones empresariales	95%	49%	66%
Tipo de decisiones	Racional/ Emocional	Racional/ Emocional	Racional/ Emocional

Se puede concluir en primer lugar que las reuniones de toma de decisiones son informales. Es importante destacar que las mismas suelen tener un nivel mínimo de organización en cuanto a la convocatoria de reunión. En algunos casos suelen ser establecidas las reuniones para temas en particular pero sin una frecuencia definida como en el caso B y C. En otros casos la frecuencia es definida pero se confunden los temas que se plantean en la misma como en el caso de la familia A. en el que se tratan solo temas operativos. Esta falta de profesionalismo en el desarrollo de las reuniones condiciona el proceso de toma de decisiones a nivel de órganos de gobierno. A esto se le suma en el caso A, el cuádruple rol de principal accionista, director, gerente general y madre, colocando las decisiones socioemocionales o de familia antes que las correspondientes a la empresa.

Las reuniones para la toma de decisiones son llevadas a cabo principalmente en ámbitos familiares como en el caso C, mientras que en el caso B solo se realizan en el ámbito de la empresa y en el caso A tanto en la empresa como en casa materna. Es importante destacar que una de las razones por la que en el caso B las decisiones se toman en el ámbito de la empresa tienen que ver que es una empresa de 3ra, 4ta y 5ta generación, una empresa de primos donde no prima el rol de un padre o madre.

La realización de toma de decisiones en ámbitos familiares conduce a una rápida mezcla de temas empresariales, de propiedad y familiares, y por lo tanto a la ausencia y falta de necesidad de priorizar los temas empresariales por encima de los temas familiares.

Todos los casos estudiados, salvo el caso B, tienen en común que suelen ser reuniones que no tienen un máximo de productividad ya que casi siempre se produce algún tipo de interrupción por temas de índole familiar. Además, las reuniones realizadas en ámbitos familiares tienden a ser más relajadas, como en el caso A y C donde se mezclan los temas, y hay liviandad en cuanto a los horarios de inicio y a la duración de la reunión. Y casi nunca se siguen minutas u orden de temas establecidos. Todos estos temas no favorecen la necesidad de tomar decisiones priorizando la empresa y no la familia.

En cambio, se encuentra que las reuniones de la empresa familiar realizadas en ámbitos empresariales, como en el caso B, y las realizadas por la familia A en la empresa, suelen ser más ordenadas, prolijas en cuanto a sus contenidos, duración, etc. El único inconveniente encontrado en estos casos es la interrupción por temas estrictamente laborales y por lo tanto la pérdida de concentración por parte de los participantes. Esto determinada que las reuniones sean poco productivas trayendo como consecuencia que las mismas no tengan la frecuencia necesaria. Si bien se puede concluir que son más ordenadas no por ello como en el caso A se separan los temas empresariales, de los de propiedad y los familiares.

Es importante destacar, que en los dos casos enunciados en forma previa, las reuniones son de carácter operativo, de decisiones diarias, cumpliendo el rol de comités ejecutivos o de dirección, pero que no son reuniones de directorio.

Se encuentra a modo de similitud en todos los casos estudiados que no todos los miembros familiares propietarios son parte del proceso de decisiones (el caso E tiene una participación del 100% porque hay un único propietario legal), siendo este otro elemento que confirma la falta de existencia de un verdadero funcionamiento de órganos de gobierno.

En cuanto al proceso de toma de decisiones se observa que si bien se incluyen elementos racionales, intuitivos, viscerales en los casos estudiados en el ámbito de la empresa familiar se agrega la dimensión emocional.

Esta última dimensión es la que tiene más peso en todos los casos estudiados en investigación. La misma no se limita al momento de la decisión sino que se encuentra influencia por la tradición de la empresa. Es por esto que se puede concluir que la mezcla de los temas empresariales, de propiedad y familia se debe a la tradición en la toma de decisiones de la empresa familiar.

## Bibliografía

- Adendorff, Chris; Boshoff, Christo, Court, Philip & Radloff, S. (2005). The impact of planning on good governance practices in South African Greek family businesses. *Management Dynamics*. 14 (4) pag. 34.
- Agranoff, R., & Radin, B. A. (1991). The comparative case study approach in public administration. *Research in Public Administration*, 1, 203-231.
- Agrawal, A. & Chadha, S. (2005). Corporate Governance and Accounting Scandal, *Journal of Law and Economics*, 48(2), 371-406.
- Airoldi, G. Forestieri, G. Corporate Governance. Etas Libri. 1998.
- Aldama, E. (2003), Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas Comisión Aldama, Madrid.
- Ali, A., Chen, T-Y., & Radhakrishnan, S. (2006) Corporate Disclosures by family firms, 2005 JAE Conference, The University of Texas at Dallas.
- Alkin, M., et al, (1979). Using evaluations: Does evaluation make a difference? Beverly Hills, CA: Sage.
- Allison, G. T., & Zelikow, P, (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile*
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004) Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms, *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and firm performance:
- Aronoff, C & Ward, J. (1992). *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3): 181-185.
- Aronoff, C.E. and Ward, J. (2001). *Family business ownership: How to be an effective shareholder*, Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3): 251-262.
- Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the US Economy: A closer look, *Family Business Review*, XVI, 211-221.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. and Smyrnios, K., X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15: 45-58.

- Barach, J. A. (1984) Is There a Cure for the Paralyzed Family Board?, *Sloan Management Review*, 26(1), 3-12.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G.A. (2006) "The Relationship between Family Firms and Corporate Governance", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245-267.
- Barzun, L., & Graff, H. (1985). *The modern researcher* (4th ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Basu, O. N., Dirsmith, M. W., & Gupta, P. P. (1999). The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context. *American Sociological Review*, 64, 506-526.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of board of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1): 72-87.
- Beaver, G. y Murphy, M. (1996). "Carpentry and Joinery (Nottingham) Ltd: A Case Study in Enterprise Support and Development", *Small Business and Enterprise Development*, vol.3, n°1, pp. 28–33.
- Becker, H. S. (1998). *Tricks of the trade: How to think about your research while you 're doing it*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berle & Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York. MacMillan.
- Berman, P., & McLaughlin, M. (1974-1978). *Federal programs supporting educational change* (8 vols.). Santa Monica, CA: RAND.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Bickman, L. (1987). The functions of program theory. In L. Bickman (Ed.), *Using program*
- Bickman, L., & Rog, D. J. (Eds.). (2000). *Handbook of applied research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bitektine, A. Prospective case study design. *Qualitative method for deductive theory testing*. *Organizational research methods*. 11, SAGE. 2008.
- Blalock, H. M., Jr. (1961). *Causal inferences in nonexperimental research*. New York: Norton.
- Borch, O. J. and Huse, M. (1993) *Informal Strategic Networks and the Board of Directors*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 23-36.

- Bork, D., Jaffe, D.T., Lane, S.H., Dashew, L., & Heisler, Q.G. (1996). *Working with family*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boruch, R. (1993). *Conducting randomized experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boruch, R., & Foley, E. (2000). The honestly experimental society, in L. Bickmart (Ed.), *Validity & social experimentation: Donald Campbell's legacy* (pp. 193-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bradshaw, T. K. (1999). Communities not fazed: Why military base closures may not be catastrophic. *Journal of the American Planning Association*, 65, 193-206.
- Brooks/Cole. Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2001). Board composition and strategic change: Some findings from family firms and venture capital backed firms. In M. Huse & H. Landström (Eds.), *Corporate Governance in SMEs*: 45-68. Halmstad, Sweden: SIRE.
- Bryman, A. (1984). "The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology?", *The British Journal of Sociology*, vol. 35, pp. 75-92.
- Campbell, D. T. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J. P., Daft, R. L., & Hulin, C. L. (1982). *What to study: Generating and developing research questions*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carlock, R. S., and Ward, J. L., (2001). *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to unify the Family and Business*. New York: Palgrave.
- Carroll, J., & Johnson, E. (1992). Decision research: A field guide. *Journal of the Operational Research Society*, 43, 71-72.
- Castaldi, R. and Wortman, M. S. J. (1984) Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource, *American Journal of Small Business*, 9(2), 1-10.
- Caulley, D. N., & Dowdy, I. (1987). Evaluation case histories as a parallel to legal case histories. *Evaluation and Program Planning*, 10, 359-372.
- Charkham, J.P. (1994). *Keeping good company: a study of corporate governance in five countries*. Clarendon Press. Oxford.
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs Review*, 36, 291-323.

- Chetty, S. K. (1996). "The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms", *International Small Business Journal*, vol.15, n°1, pp. 73-85.
- Chetty, S. K. y Hamilton, R. T. (1995) "The Process of Exporting in Owner-controlled Firms", *International Small Business Journal*, vol.14, n°2, pp.12-25.
- Chiang, H-T (2005). An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance., *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 95-101.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1): 19-30.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Clement, R. W. (2004) .The Lessons from Stakeholder Theory for US Business Leaders., *Business Horizons*, 48(3), 255-264.
- Clutterbuck, D. y P. Waine (1994), *The independent board director*, McGraw-Hill Book Company, Londres.
- Coleman, R. (2006) .Promoting Better Governance., *CMA Management*, 80(1), 44-45.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues crisis* (2nd ed.). New York: Addison Wesley Longman.
- Coombes, P. & Watson, M, (2001). Corporate reform in the developing World. *McKinsey Quarterly*, 4, 89-92.
- Cooper, H. M. (1984). *The integrative research review*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cooper, H. M., & Hedges, L. V. (Eds.). (1994). *The handbook of research synthesis*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cope, J. y Watts, G. (2000). "Learning by Doing: An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 6, n°3, pp.104–24.
- Corbetta, G. and Tomaselli, S. (1996) Boards of Directors in Italian Family Business, *Family Business Review*, 9(4), 403-421.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4): 361-374.

- Cornelius, P. (2005). Good Corporate Practices in poor Corporate Governance Systems: Some Evidence from the Global Competitiveness Report., *Corporate Governance*, 5(3), 12-23.
- Cotter, J. & Sylvester, M. (2003). Board and Monitoring Committee Independence., *Abacus*, 39(2), 211-232.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). (1999). *Doing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crane, J. (Ed.). (1998). *Social programs that work* New York: Russell Sage Foundation.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crewe, K. (2001). The quality of participatory design: The effects of citizen input on the design of the Boston Southwest Corridor. *APA Journal*, 67, 437-455.
- Cronbach, L. J., et al. (1980). *Toward reform of program evaluation: Aims, methods, and institutional arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CTA (2000). *Pollution in the Pearl River Delta., Clean the Air*, (<http://cleartheair.org.hk/china.htm>).
- Dabbs, J. M., Jr. (1982). Making things visible, In J. Van Maanen et al. (Eds.), *Varieties of qualitative research* (pp. 31-63). Beverly Hills, CA: Sage.
- Daciler, H.P. (1997). "Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?", *Organization Studies*, pp. 709-724.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 65-81.
- Datta, L. (1997). Multimethod evaluations. In E. Chelimsky & W. R. Shadish (Eds.), *Evaluation for the 21st century* (pp. 344-359). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). "Levels of analysis in entrepreneurship research: current practice and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 5, n°4, pp. 81-99.
- Davis, P. S. and Pett, T. L. (2000) *Governance and Goal Formation among Family Business: A Resource Dependency Perspective*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(3), 137-149.
- De Holan, P.M. & Sanz, L. (2006). Protected by the Family? How Closely held Family Firms Protect Minority Shareholders?., *Journal of Business Research*, 59(3), 356-359.
- Deakins, D., O'neill, E. and Mileham, P. (2000) *The Role and Influence of External Directors in Small, Entrepreneurial Companies: Some Evidence on Vc and Non-Vc*



- Appointed External Directors, *Venture Capital*, 2(2), 111-127.
- DeAngelo, H. & DeAngelo, L. (2000) "Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy", *Journal of Financial Economics*, 56, 153-207.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4, July-August): 94-105. Reprinted in *Family Business Review*, 1988, 4(1): 427-445.
- Dooley, L. Case Study research and theory building. *Advances in Developing human resources*, 4. Sage.2002.
- Dooley, R. S, & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decisionmaking teams. *Academy of Management Journal*. 42(4): 389-402.
- Dunn, B. 1999. The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12(1): 41-55.
- Dyer W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Eguidazu Mayor, S. (1999). *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Ab Asesores. Madrid.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº4, pp. 532-550.
- Elmore, R. F., Abelman, C. H., & Fuhrman, S. H. (1997). The new accountability in state education reform: From process to performance. In H. F. Ladd (Ed.), *Holding schools accountable* (pp. 65-98). Washington, DC: Brookings Institution.
- Faccio, M., Land, L., & Young, L. (2001) "Dividends and Expropriation", *American Economic Review*, 91(1), 54-78.
- Fama, E., and Jensen, M., (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Family Business Consulting Group, Inc. (2000), *When good boards don't work*. The Family Business Consulting Group, Inc., Atlanta, págs. 8 y 9.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.). (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Dreux, D. R. and Dennis, W. J. (2000) The Adoption of Outside Boards by Small Private US Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 291-309.
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince. R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and non-family businesses. *Family Business Review*,

7(4): 313-329.

Fielding, N. G., & Lee, R. M. (1998). *Computer analysis and qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Flippen, C. (2001). Neighborhood transition and social organization: The White to Hispanic case. *Social Problems*, 48, 299-321.

Ford, R. H. (1988). Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(8): 49-57.

Ford, R. H. (1989). Establishing and managing boards of directors: The other view. *Family Business Review*, 2(2): 142-146.

Fox, H. W. (1982) Quasi-Boards: Useful Small Business Confidants, *Harvard Business Review*, 60(1), 158-165.

Fox, H. W. (1984) Quasi-Boards - Guidance without Governance, *American Journal of Small Business*, 9(1), 12-18.

Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4(1): 3-20.

Gabrielsson, J. & Winlund H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: Examining the effects of board.s working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 311-330.

Gabrielsson, J. and Huse, M. (2002) The Venture Capitalist and the Board of Directors in Smes: Roles and Processes, *Venture Capital*, 4(2), 125-146.

Gabrielsson, J. and Huse, M. (2005) "Outside" Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections, *Corporate Board: role, duties & composition*, 1(1), 28-38.

Gahan, C, & Hannibal, M. (1999). *Doing qualitative research using QSRNUD-IST*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gallo, M. (1993). *El consejo de administración*. Staff Catalunya.

Gallo, M. (1997). *Consejos de Administración en Empresas Familiares: características de composición, y funcionamiento, niveles de utilidad*. Documento de Investigación N° 346. Julio de 1997. IESE.

Gallo, M. (2001). *Consejos de administración. Empresa Familiar 7*. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

Gallo, M. (2005). *Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar*. Documento de Investigación N° 589. mayo . IESE.

Gartner, W. B. (2001). "Is there an elephant in entrepreneurship research? Blind

- assumptions in theory development”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, n°4, pp. 27-39.
- George, G., Wood Jr., R. D. and Khan, R. (2001) *Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises*, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- George, N. (2003) *.Audit Committees: The Solution to Quality Financial Reporting?. The CPA Journal*, 73(12), 6-8.
- Gersick, K. Davis, J., Hampton, M & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family Business*. Harvard business school press.
- Ghauri, P., & Granhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: A practical guide*. Harlow, England: Pearson Education.
- Gilgun, J. F. (1994). A case for case studies in social work research. *Social Work*, 39, 371-380.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*, British Library Cataloguing-in publication data, London.
- Godel, S. (2000). “Klaus B: The Success Story of an Entrepreneur: A Case Study”, *European Journal of Work and Organization Psychology*, vol.9, n°1, pp. 89–92.
- Gomez, P.-Y. (2004). On the discretionary power of top executives: Evolution of the theoretical foundations, *International Studies of Management and Organization*, 34 (2), 37-62.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, M., Sirmon, D. G., & Campbell, J. (2011). Innovation and the preservation of socioemotional wealth in family controlled high technology firms. Unpublished manuscript, Texas A&M University, College Station.
- Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The role of risk taking and risk sharing under gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.

- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226-237.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gubitta, P. Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, dec . 15, 4 pag. 278.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research* Sage publications, Newbury Park.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- HAMEL, J. (1992): "The case method in sociology. New theoretical and methodological issues". *Current Sociology*, vol. 40, n°. 1, págs. 1-7.
- Hamel, J.; Duforur, S. y Fortin, D. (1993). *Case study methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- Handler W.C. (1989). Methodological issues and considering family businesses, *Family Business Review*, 2(3): pp.257-276.
- Hanna, K. S. (2000). The paradox of participation and the hidden role of information. *Journal of the American Planning Association*, 66, 398-410.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105: 679-689.
- Hedrick, T., Bickman, L., & Rog, D. J. (1993). *Applied research design*. Newbury Park, CA: Sage.
- Heuvel, J.; Van Gils, A; Voordewckers, W. (2005). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. Hasselt Univesity.
- Hiller, D. & McColgan, P. (2004) *Firm Performance, Entrenchment, and CEO Succession in Family-Managed Firms*.
- Hooks, G. (1990). The rise of the Pentagon and U.S. state building: The defense program as industrial policy. *American Journal of Sociology*, 96, 358-404.

- Hung, H. (1998) A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards, *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huse, M. (1990) Board Composition in Small Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2, 363-373.
- Huse, M. (1993) Relational Norms as a Supplement to Neo-Classical Understanding of Directorates: An Empirical Study of Boards of Directors, *Journal of Socio-Economics*, 22(3), 219-241.
- Jacob, E. (1987). Qualitative research traditions: A review. *Review of Educational Research*, 57, 1-50.
- Jacob, E. (1989). Qualitative research: A defense of traditions. *Review of Educational Research*, 59, 229-235.
- Jacobs, R. N. (1996). Civil society and crisis: Culture, discourse, and the Rodney King beating. *American Journal of Sociology*, 101, 1238-1272.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 353-378.
- Johannisson, B. and Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 353-378.
- Jonovic, D., J. (1989). Outside review in a wider context: An alternative to classic board. *Family Business Review*, 2(2): 125-140.
- Jorgensen, D. (1989). Participant observation: A methodology for human studies. Newbury Park, CA: Sage.
- Kaplan, S. N. (1997). Corporate governance and corporate performance: A comparison of Germany, Japan, and the U.S. In D. H. Chew (Ed.), *Studies in international corporate finance and governance systems*: 251-258. New York: Oxford University Press.
- Kaufman, H. (1981). *The administrative behavior of federal bureau chiefs*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Keating, W. D., & Krumholz, N. (Eds.). (1999). *Rebuilding urban neighborhoods: Achievements, opportunities, and limits*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kelling, G. L., & Coles, C. M. (1997). *Fixing broken windows: Restoring order and reducing crime in our communities*. New York; Simon & Schuster.

- Kenyon-Rouvinez, D. y J.L. Ward, (2005). *Family business key issues*. Palgrave MacMillan, Nueva York..
- Kidder, L. (1981). Qualitative research and quasi-experimental frameworks. In M. Brewer et al. (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences* (pp. 227-256). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kidder, L., & Judd, C. M. (1986). *Research methods in social relations* (5th ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999) *Corporate Ownership Around the World*. *The Journal of Finance*, 54(2), 2741-2771 .
- Lane, S; Astrachan, J; Keyt, A. & McMillan, K. (2006). Guidelines for family Business boards. *Family Business Review* jun 19, 2. pag. 147.
- Lang, M.H., Lins, K.V. & Miller, D.P. (2004) .Concentrated Control, Analyst Following, and Valuation: Do Analysts Matter Most When Investors Are Protected Least?. *Journal of Accounting Research*, 42(3), 589-623.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2): 119-143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.
- Larsen, J. (1982). *Use of knowledge in mental health services*. Palo Alto, CA: American Institutes for Research.
- Lavrakas, P. J. (1987). *Telephone survey methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 45: 90-98.
- Lincoln, Y. S. (1991). The arts and sciences of program evaluation. *Evaluation Practice*, 12, 1-7.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. In D. D. Williams (Ed.), *Naturalistic evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage,
- Lipset, S. M-, Trow, M., & Coleman, J. (1956). *Union democracy: The inside politics of the International Typographical Union*. New York: Free Press.
- Lipsey, M. W. (1992). Meta-analysis in evaluation research: Moving from description to explanation. In H. T. Chen & P. Rossi (Eds-), *Using theory to improve program and policy evaluations* (pp. 229-241). New York: Greenwood.

- Litz (1995). The family Business: towards definitional clarity, *Family Business Review*, 8(2) 71-82.
- Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (1999). Towards a nationally-bounded theory of corporate governance. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Lubatkin, M.; Shulze, W; Ling, Y & Dino, R. (2005). The effects of parental altruist on the governance of family –managed firm. *Journal of Organization Behavior*, 26.3 13-330.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28: 55-69.
- Mace, M. L., (1972). The president and the board of directors. *Harvard Business Review*, 50(2): 37-49.
- Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Magaziner, I. C., & Patinkin, M. (1989). *The silent war: Inside the global business battles. Shaping America's Future*. New York: Random House.
- Mak, Y.T. (ed) (2006). *From Conformance to Performance: Best Corporate Governance Practice for Asian Companies*, Singapore: McGraw Hill.
- Markman, G. D., Balkin, D. B. and Schjoedt, L. (2001) Governing the Innovation Process in Entrepreneurial Firms, *Journal of High Technology Management Research*, 12, 273-293.
- Marnet, O. (2005) .Behavior and Rationality in Corporate Governance. *Journal of Economic Issues*, 39(3), 613-632.
- Marshall, C., & Rossraan, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- McAdams, D. R. (2000). *Fighting to save our urban schools and winning! Lessons from Houston*. New York: Teachers College Press.
- McClintock, C. (1985). Process sampling: A method for case study research on administrative behavior. *Educational Administration Quarterly*, 21, 205-222.
- McGivern, C. (1978). The dynamics of management succession. *Management Decision*, 16(1): 32-42.
- McMullan, E. y Vesper, K. H. (2000). “Becoming an Entrepreneur: A Participant’s Perspective”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.1, n°1,

pp.33–44.

- Merrilees, B y Tiessen, J. Building generalizable SME International marketing models using case Studies. *International Marketing Review*, 16 4/5. 1999.
- Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures* (2nd ed.). New York: Free Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities., *Family Business Review*, 14(1), 73-87.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (1996). *Corporate governance*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Montemerlo, D., L. Gnan, W. Schulze y G. Corbetta (2004), Governance structures in italian family SMEs. IFERA-FBN Research forum proceedings, pág. 296.
- Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung. B. (2004) Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth, *Journal of Economic Literature*, 43, 657-722.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 367-382.
- Mueller, R. K. (1988). Differential directorship: Special sensitivities and roles for serving the family business board. *Family Business Review*, 1(3): 239-247.
- Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and relational governance in family firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance*, Helsinki University of Technology, Doctoral Dissertation.
- Nachmias, D., & Nachmias, C. (1992). *Research methods in the social sciences*. New York:
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (1999). *The art & craft of case writing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neubauer, F. F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Neuman, S. B., & Celano, D, (2001). Access to print in low-income and middle-income communities: An ecological study of four neighborhoods. *Reading Research Quarterly*, 36, 8-26.



- Neustadt, R. E., & Fineberg, H. (1983). *The epidemic that never was: Policy-making and the swine flu affair*. New York: Vintage.
- OCDE (1999). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.
- Olivencia (1998). *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Comisión especial para el estudio del código ético de los consejos de administración de las sociedades, Madrid.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perren, L. y Ram, M. (2004). "Case- Study method in small business and entrepreneurial research", *International Small Business Journal*, vol. 22, nº1, pp. 83-101.
- Perry, J.L. & Kraemer, K. (1986). *Research methodology in the Public Administration Review, 1975-1984*. *Public Administration Review*, 46, 215-26.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Peterson, K. A., & Bickman, L. (1992). Using program theory in quality assessments of children's mental health services. In H. T. Chen & P. Rossi (Eds.), *Using theory to improve program and policy evaluations* (pp. 165-176). New York: Greenwood.
- Philliber, S. G., Schwab, M. R., & Samsloss, G. (1980). *Social research: Guides to a decision- making process*. Peacock, Itasca, IL
- Piekkari, R. *The case study as disciplinary convention. Evidence from international Business journal*. *Organizational Research Methods*. SAGE. 2008.
- Pieper, T. (2003). *Corporate governance in family firm – a literature review*, in M.Huse , H.Landström & G. Corbetta "Governance in SMEs", Oslo, Norwegian School of Management, pp. 60-98.
- Platt, J. (1992a). "Case study" in American methodological thought. *Current Sociology*, 40,
- Platt, J. (1992b). Cases of cases... of cases, in C. C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 21-52). New York: Cambridge
- Pound, J. (1995). *The promise of the governed corporation*. *Harvard Business Review*, reprint 95210.
- Preble, J.F. (2005) .*Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management.*, *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

- Raizen, S. A., & Britton, E. D. (Eds.). (1997). *Bold ventures* (3 vols.). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic.
- Ram., M. y Perren, L. Case-Study method in small business and entrepreneurial research. *International Small Business Journal*. SAGE. 2004.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Rog, D. J., & Huebner, R. B. (1992). Using research and theory in developing innovative programs for homeless individuals. In H. T. Chen & P. Rossi (Eds.), *Using theory to improve program and policy evaluations* (pp. 129-144). New York: Greenwood.
- Romano, C. (1989). "Research Strategies for Small Business: A Case Study Approach", *International Small Business Journal*, vol.7, n°4, pp.35-43.
- Rosenbaum, D. P. (Ed.). (1986). *Community crime prevention: Does it work?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosenstein, J. (1988) *The Board and Strategy: Venture Capital and High Technology*, *Journal of Business Venturing*, 3, 159-170.
- Salas, V. (1999). *El gobierno de la empresa*. Document d'Economia Industrial, 11. Barcelona.
- Salas, V. (2001). *El gobierno de la empresa bancaria*. *Economistas*, 89: 71-77.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Colección de Estudios Económicos de la Caixa, 29.
- Salvatore, Tomaselli, (1998). *The roles of boards of directors in the training of the next generation of owners and managers in family businesses*. Phd. Dissertation, IESE. España. 218 páginas.
- Schorr, L. B. (1997). *Common purpose: Strengthening families and neighborhoods to rebuild America*. New York: Anchor.
- Schwartz, M & Barnes, L. (1991). *Los Consejos de Administración Externos y los Negocios Familiares: Otra Visión*. En Gallo, M. *La Empresa Familiar* 4. Spain. IESE.
- Schwartz, M. A. and Barnes, L. B. (1991) *Outside Boards and Family Businesses: Another Look*, *Family Business Review*, 4(3), 269-285.
- Seawright, J y Gerring, J. Case selection techniques in case study research. A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61, 2008.
- Sechrest, L. (1991, October-November). *Roots: Back to our first generations*. AEA Presidential Address. *Evaluation Practice*, 13(3),

- Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(1): 263-281.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2001). "Entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson". *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 13-16.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996) "Myths and realities: Family Businesses' contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics", *Family Business Review*, 9(2), 107-119.
- Shavelson, R., & Townes, L. (Eds.). (2002). *Scientific research in education*. Washington,DC: National Academy Press.
- Shleifer, A & Vishny, R.(1997). A Surrey of corporate governance. *Journal of finance*. 52, 2. 737, 784.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholz, R. A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Smith, J. K., & Heshusius, L. (1986). Closing down the conversation: The end of the quantitative-qualitative debate among educational inquirers. *Educational Researcher*, 15, 4-12.
- Smith, N. L. (1990). Cautions on the use of investigative case studies in meta-evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 13(4), 373-378.
- Sociological Review*, 23, 652-660.
- Stake, R. E. (1983). The case study method in social inquiry. In G. F. Madaus, M. S. Scriven, & D. L. Stuffiebeam (Eds.), *Evaluation models* (pp. 279-286). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stake, R. E. (1986). *Quieting reform: Social science and social action in an urban youth program*. Urbana: University of Illinois Press.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Standerfer, N. R. & Rider, J. (1983). The politics of automating a planning office. *Planning*, 49, 18-21.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*, Sage Publications, Inc, California.

- Steiner, G.A. & Steiner, J.F. (2006) *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases*, New York: McGraw Hill/Irwin.
- Stern, M (1986) *Inside the family-Held Business*. New York. Harcourt.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39, 88-112.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. y Corbin; J. (1990). *Basics of qualitative research*, Sage Publications Inc, Newbury Park, California.
- Sudman, S., & Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions: A practical guide to questionnaire design*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40,371-384.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firms. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted in *Family Business Review*, 1996, 9: 199-208.
- Tersigni, A.R. & Lemoine, D.H. (2006) .The Audit Committee and Sarbanes-Oxley., *Trustee*, 59(1), 28-29.
- The Dutch Association of Family Firms (2003), *The family business governance report*, F.B .. E.D., Tiburg, pág. 18.
- Trochim, W. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366.
- Ucbasaran, D.; Westhead, P. y Wright, M. (2001). "The focus of entrepreneurship research: Contextual and process issues". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, nº4, pp.57-80.
- Upton, N, Teal, J. & Felan, J. (2001). Strategic and Business planning practices of Fast growth family firms. *Journal of small business management*. 39 (1) 60-72.
- Urbano Pulido, D, Toldeano Garrido, N. El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares. *Revista OIKOS*, año11 N° 24 diciembre de 2007.
- Van den Berghe, L. A. A. and Carchon, S. (2002) *Corporate Governance Practices in Flemish Family Businesses*, *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 225-245.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago:

- Van Maanen, J., Dabbs, J. M., Jr., & Faulkner, R. R. (1982). *Varieties of qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Vangen, S. y Huxmam, C. *Researching Organizational Practice through Action Research: Case Studies and design choices*. *Organizational Research Methods*, 6. SAGE. 2003.
- Vilaseca, A (1999). *The Shareholder Role in the Family Business*. Unpublished Doctoral. Dissertation, IESE, University of Navarra.
- Vilaseca, A. (2004). *Gobierno de la empresa familiar*. DGN 3004. IEE Universidad de Montevideo.
- Villalonga, B & Amit, R. (2004). How family ownership , control and Management affect firm value. AFA 2005. Philadelphia meetings, EFA 2004. Maastrich meeting paper N°3620.
- Voordeckers, W.; Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium sized family firms. *Journal of small business management*, jan. 45.1. pag 137.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.
- Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. CA. Jossey-Bass.
- Ward, J. (1987) *keeping the family Business helathy*. Jossey Bass y Donelley, R. 1988 *the family business*. *Family Business Review*, 1 (4) 427-445.
- Ward, J. (1988). *El Impacto de la propiedad privada sobre la estrategia y actuación comercial: Una primera ojeada a la base de datos PIMS*. En Gallo, M. 1991. *La Empresa Familiar 3*. Spain.
- Ward, J. (1988). *El Impacto de la propiedad privada sobre la estrategia y actuación comercial: Una primera ojeada a la base de datos PIMS*. In Gallo, M. 1991. *La Empresa Familiar 3*. Spain.
- Ward, J.L., & Handy, J.L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1: 298-308.
- Webb, E., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., Sechrest, L., & Grove, J. B. (1981). *Nonreactive measures in the social sciences* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Welsch, J, H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1): 31-54.
- Westhead, P., and Cowling, M., 1998. Family firm research: The need for a methodological rethink, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1): 31-57.
- Whisler, T. L. (1988) *The Role of the Board in the Threshold Firm*, *Family Business Review*, 1(3), 309-312.

- Wilford, J. N. (1992). *The mysterious history of Columbus*. New York: Vintage.
- Windsor, D., & Greanias, G. (1983). The public policy and management program for case/course development. *Public Administration Review*, 26, 370-378.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22, 133-153.
- Wolcott, H. F. (1990). *Writing up qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Working Group on Corporate Governance (1991), *A new compact for owners and directors*. Harvard Business Review, julio-agosto.
- Yin, R. K. (1997, Winter). Case study evaluations: A decade of progress? *New Directions for Evaluation*, 76, 69-78.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34, 1209-1224.
- Yin, R. K. (2000). Rival explanations as an alternative to "reforms as experiments." In L. Bickman (Ed.), *Validity & social experimentation: Donald Campbell's legacy* (pp. 239-266). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K., & Oldsman, E. (1995). Logic model for evaluating changes in manufacturing firms. Unpublished paper prepared for the National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Gaithersburg, MD.
- Zahra, S. A. and Pearce, J. A., II (1989), Board of directors and corporate financial performance: a review integrative model, *Journal of Management*, 15: 291-33.
- Zahra, S. A. y Dess, G. G. (2001). "Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, pp. 8-10.
- Zellweger, T. M., Nason, R., & Nordqvist, M. (2011). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*. Advance online publication. doi:10.1177/0894486511423531
- Zigler, E., & Muenchow, S. (1992). *Head Start: The inside story of America's most successful educational experiment*. New York: Basic Books.
- Zingales, L. (1998). *Corporate Governance*. NBER, Working Paper, 6309. Cambridge.