

# Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares

Marcelo Barrios<sup>1</sup>

## Resumen

Esta investigación tiene por objetivo analizar la superposición de roles gerenciales y roles propietarios en la pequeña y mediana empresa familiar en Argentina. Para ello se utiliza la metodología de investigación a través de tres casos. Se ha podido determinar, a modo de conclusión, que la superposición de roles gerenciales y roles propietarios se debe principalmente a la falta de conocimiento de la existencia de órganos de gobierno, como así también a la existencia de un fuerte patriarcado que toma las decisiones sin tener en cuenta al resto de los accionistas, donde se suma el rol de padre al de gerente general de la empresa familiar. La toma de decisiones empresariales en ámbitos familiares es otro elemento que colabora en la superposición de roles, ya que no permite el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno. Y finalmente se destaca que los miembros familiares desconocen sus roles como propietarios y sus roles como gerentes, llevando a la mezcla de estos temas.

---

1 Investigador del CBRS— Universidad de Palermo. Email: mbarrios@maeconsultores.com

## Introducción

El objetivo de esta investigación es analizar la superposición de los roles gerenciales y los roles de propietarios en la pequeña y mediana empresa familiar en la Argentina.

En 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).

Por otro lado en relación al concepto de pequeña y mediana empresa (PYME) se utilizará la definición de la SEPYME<sup>2</sup> (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) que establece que es una PYME es una empresa que tenga una facturación de hasta 270 millones de pesos anuales.

La definición de empresa familiar, para esta investigación 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.

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, como así también a distintas culturas familiares y empresariales.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan tres casos denominados A, B y C, para preservar el anonimato y confidencialidad de la información.

---

<sup>2</sup> Ventas en millones de pesos argentinos.

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 1 millón de pesos anuales y 11 millones de pesos anuales.

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 pequeña empresa familiar, con primera y segunda generación dedicada al rubro comercial con ventas de aproximadamente 11 millones de pesos anuales.

Un segundo caso de una pequeña empresa familiar, de segunda generación dedicada al rubro agropecuario y comercial con ventas por 6 millones de pesos.

Un tercer caso de una pequeña empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de azúcar con primera y segunda generación y ventas de 1 millón de pesos anuales.

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>3</sup>	11	6	1
Generación	1ra. 2da.	1ra. 2da.	1ra. 2da.
Cantidad de Empleados	85	28	20
Miembros familiares-propietarios que trabajan en la empresa	1	1	3
Miembros familiares-propietarios que no trabajan en la empresa	3	3	2
Familiares no propietarios que trabajan en la empresa	29		0

#### 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 la investigación 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.

---

<sup>3</sup> Ventas en millones de pesos argentinos.

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:  
**Fuentes de evidencias utilizadas en cada caso**

Fuente	Caso A	Caso B	Caso C
Entrevistas	X	X	X
Observación Directa	X	X	X
Observación Participada	X	X	X
Documentación		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 C
Propietario y trabaja	1	1	3
Propietario y no trabaja		3	
Familiar no propietario trabaja	2		2

En relación a la observación directa, se considerarán 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 relación 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.

## Revisión de la Literatura

### 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”.<sup>4</sup>

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:

---

4 Buen padre de familia.

- 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:

- 7) Votación de control
- 8) Porcentaje de la propiedad (mayoría de la propiedad)
- 9) Poder sobre la dirección estratégica
- 10) La participación de múltiples generaciones
- 11) 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.

## **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 colegialidad (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.

## 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).

## Gobierno y Dirección

La explícita distinción entre órganos y procesos de gobierno y órganos y procesos de dirección de la empresa alcanzó notoriedad con los trabajos de Pound (1995), ocurriendo algo similar con los esfuerzos para la formulación e implementación de las “prácticas de buen gobierno de las empresa” (*Working Group on Corporate Governance*, 1991, Olivencia, 1998 y 1999 Aldama, 2003).

Tanto la distinción entre gobierno y dirección como las prácticas de buen gobierno, generalmente se han orientado a empresas de gran tamaño o empresas públicas y sin hacer alguna referencia las pequeñas y medianas empresas familiares (Gallo, 2005).

La distinción entre gobierno y dirección es en la práctica más difícil de implementar en las empresas familiares que en las no familiares, (Clutterbuck & Waine, 1994) por el hecho de que en las primeras los propietarios están acostumbrados además de ser propietarios al ejercer sus derechos en la asamblea de accionistas, con frecuencia son miembros del directorio de la empresa familiar y desempeñan también cargos directivos (Gallo, 2001) por lo tanto hoy se considera como una de las trampas de la empresa familiar la confusión entre el gobierno y la dirección (Gallo, 2001 y Kenyon-Rouvinez y Ward, 2005).

A modo de síntesis de la definición de gobierno de la empresa familiar se puede decir que el gobierno de la empresa familiar comprende no solo los órganos de gobierno propios de la empresa sino también los órganos de gobierno a nivel de la familia.

El gobierno de la empresa familiar por otro lado se diferencia del gobierno corporativo porque los dueños cumplen también roles o funciones en la gestión del negocio, además que los propietarios de empresas familiares no son puramente impulsados por su propio interés económico.

La mayoría de las investigaciones coinciden en los componentes del gobierno de la empresa y de la familia.

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

### **Análisis del Caso A**

La familia está compuesta por 33 miembros de la primera y segunda generación y la empresa se dedica al rubro comercio a través del expendio de productos alimenticios con formato supermercado y el expendio de carne en varios locales.

#### ***Composición de la Empresa***

“Supermercados La Reina” se dedica al rubro de comercio minorista y a la comercialización tanto de carne vacuna como de productos frescos de granja y verdura en la ciudad de Mercedes.

La empresa es una sociedad anónima y se encuentra dividida en tres unidades de negocio las cuales son administradas en forma independiente aunque toda la información y las decisiones finales recaen en una misma persona, el CEO de la compañía, existe un gerente de compras para cada división aunque estos deben “*checkear*” con el gerente general antes de realizar un negocio.

*“Esta empresa fue creada como una herramienta de movilización social del grupo familiar, por lo cual los objetivos fundamentales son los de lograr un desarrollo humano y profesional de todos y cada uno de los miembros de la empresa” (G. M.)*

Teniendo en cuenta la ideología por la cual fue creada la empresa, la misma debe ser mirada desde un punto de vista tal vez diferente a una empresa “normal” que compite en esta industria.

*“No somos una empresa tradicional...es más una empresa creada para sostener a una familia...donde lo más importante es que todos puedan tener acceso a un trabajo cuando cumplen los 18 años” (G. M.)*

Todas las decisiones y movimientos de la empresa tiene un justificativo y un fundamento en la ideología del gerente general y principal accionista, esto implica que la empresa no esté tal vez tomando todas las ventajas u oportunidades que pudiera ya que esta ideología hace que el crecimiento de la misma esté atado a la capacidad del conjunto y no a la de las personas que conducen la compañía.

Por este mismo motivo es que existen grandes inconvenientes internos ya que la relación entre las personas que trabajan en la organización es muy poco profesional, se considera que no deben exigir demasiado de las personas porque se perjudica a las mismas, existen problemas

de asistencia a los puestos de trabajo, faltantes de dinero y luchas por el poder constantes en la empresa, estas cuestiones no son tratadas de manera primordial en la organización.

En palabras del gerente general y principal accionista, “el beneficio económico no es primordial en la empresa”, por este motivo la empresa mantiene en su plantel a un número tan grande de familiares que tal vez no estén a la altura de la posición.

La empresa cuenta con cuatro accionistas principales. Por un lado G.M. con un sesenta por ciento, su esposa con un veinte por ciento y sus dos hijos con un diez por ciento cada uno.

Si bien esta es la composición formal de la sociedad anónima, el resto de los siete miembros de la actual primera generación se consideran también dueños aunque no lo sean en los papeles lo que lleva a frecuentes situaciones de conflictos dentro del ámbito de la empresa familiar.

### ***Composición de la Familia***

Dentro del plantel fijo de la empresa se emplean un número de treinta familiares los cuales fueron ingresando en diferentes periodos de tiempo, cumplen funciones diferentes y cuentan con experiencia y formación formal diferente, estos pueden ser identificados en dos grupos:<sup>5</sup>

#### Primera generación:

Este grupo está formado por ocho integrantes que se unieron a la empresa en el último periodo, cuatro de ellos son hermanos y los otros cuatro son primos de los mismos, de todos estos integrantes solo hay una persona con formación universitaria (en medicina) y el resto cuenta un una formación primaria pero con una gran experiencia en el rubro.

Los integrantes de este grupo cumplen las funciones directivas más altas en la empresa, aquí está el gerente general de la compañía, el gerente del negocio de la carne, el gerente del negocio de verduras y el resto son todos gerentes de las sucursales de la empresa.

Esta generación tiene un promedio de cincuenta y cinco años y una mirada muy especial hacia los más jóvenes de la compañía, son muy adversos a los cambios y tratan de mantener sus posiciones de poder en la compañía.

#### Segunda generación:

Este otro grupo está conformado por veintidós personas (“los primos”), de los cuales solo dos integrantes cuentan con formación universitaria, tres con formación secundaria y el resto de los integrantes de la segunda generación cuentan con solo formación primaria.

---

<sup>5</sup> Debido al tamaño de la familia involucrada en la empresa solo se hace referencia, y en forma breve, de los miembros involucrados en forma directa al negocio. Por otro lado no se hace una descripción detallada de los perfiles de cada uno nuevamente debido a la cantidad de miembros familiares.



### ***Las relaciones a nivel de la familia***

Las relaciones a nivel de la familia suelen estar bastante cerca del concepto de conflicto, entendido como ruptura del vínculo, debido a que si bien son cuatro los accionistas el resto de los miembros la familia siente que también de alguna manera lo son.

Esto se encuentra principalmente demostrado en la primera generación y no tanto en las actitudes encontradas en las entrevistas a miembros de la segunda generación.

Uno de los grandes temas de conflicto, no entendido como ruptura de vínculos, se refiere a la falta de profesionalización de los miembros de la empresa familiar.

La empresa no cuenta con ningún plan de formación para sus integrantes, tanto los que son parte de la familia como los que no lo son. En un momento la empresa intentó desarrollar cursos de capacitación a través de una consultora pero el proyecto fracasó rotundamente ya que los integrantes de la empresa nunca llegaron a tomar en serio los mismos y pusieron trabas en el proceso, generando conflictos basados en que si son accionistas no tenían la obligación de capacitarse, además que estaban cumpliendo en forma efectiva su cargo o posición.

Esta área es considerada como una de las más conflictivas por el gerente general de la compañía ya que no existe ninguna intención de parte de los trabajadores para formarse o trabajar en algún tipo de capacitación.

Esta falta de capacitación sumada a la escasa educación formal de sus miembros dificulta la profesionalización de la empresa.

En la empresa no existe ningún tipo de regla que determine como deben integrarse nuevos familiares a la empresa, normalmente un integrante de la familia que cumple los 18 años y termina su colegio secundario accede directamente a la empresa cumpliendo cualquier tipo de actividad que se encuentre relacionado con la que es cumplida por sus familiares directos (en caso de ser hijo o hermano de algún gerente de sucursal o gerente de compra).

Esto es un tema de constante conflicto ya que algunas ramas familiares tienen más hijos o bien hijos más grandes y otros más pequeños con el correspondiente temor de que no haya más posibilidades de ingreso o que las posiciones para el ingreso o para el desarrollo de carrera se permita sólo para las posiciones o cargos más bajos dentro de cada negocio de la empresa.

Esto está actualmente generando inconvenientes ya que el negocio no puede albergar a todos los familiares debido a que muchas de las sucursales ya cuentan con un planten, el cual ya llegó al tope de personas.

El otro inconveniente, pensando a largo plazo, es que ninguno de los familiares de la segunda y tercera generación se está formando para poder dirigir la empresa en un futuro o a poder gerenciar de forma más efectiva las unidades actuales del negocio. Hay actualmente ocho personas con 16 años pertenecientes a la familia los cuales no tienen voluntad de

seguir formándose y tienen intenciones de ingresar a la empresa cumpliendo cualquier rol.

Esto se ve agravado porque el gerente general tiene como tema prohibido hablar del proceso de sucesión con sus hermanos y también con sus dos hijos.

Los gerentes de la empresa no están planeando de ninguna forma la sucesión para próximos años. Los mismos se niegan a pensar en quién debe o puede dirigir la empresa en el futuro, y esto genera un fuerte ruido en la generación siguiente.

Dentro de lo que es la primera generación, no se encuentra ningún candidato que esté dispuesto a conducir la empresa o que cuente con los conocimientos para hacerlo ya que ninguno estuvo a cargo de varias unidades comerciales al mismo tiempo ni cuenta con una formación que lo ayude para esta función.

Dentro de la segunda generación solo existen dos personas que cuentan con una formación universitaria, el resto trabaja desde hace tiempo en la empresa pero cumpliendo funciones muy operativas, y siendo un poco desplazados de la toma de decisiones por lo cual no están entrenados ni saben lo que es la función de un gerente.

Actualmente, existe un grave conflicto interno pensando en la sucesión ya que uno de los integrantes de la compañía que a simple vista se puede identificar como el reemplazante natural del gerente general por ser hijo directo y por la formación que este tiene, el cual cuenta con una formación de grado en el exterior, está actualmente cursando una maestría en el área de dirección de empresas y cuenta con una experiencia de las operaciones de la empresa desde que tenía doce años de edad.

El conflicto es mayormente ocasionado por la diferencia de pensamiento entre estas dos personas sobre el funcionamiento y el futuro de la compañía.

G. M. pretende que su sucesor mantenga la misión de la compañía y no acepta segundas opiniones con respecto al trato y funciones que deberían cumplir los familiares en la empresa, por lo que le cuesta pensar que cualquier otro estilo de dirección pueda cumplir sus objetivos sociales y empresariales.

### ***Diferenciación entre los roles gerenciales y los roles de propietarios***

En el caso de la empresa de la familia A, se puede observar un problema de agencia entre el rol de propietario y el rol del gerente general ya que estamos hablando de la misma persona.

Esto se ve agravado ya que a nivel de la gerencia no se observa algún órgano de gobierno para la toma de decisiones operativas, como por ejemplo un comité de dirección. La existencia de este tipo de órgano de gobierno podría ayudar a reducir en parte los problemas de agencia planteados anteriormente.

Al tener la empresa pocos propietarios accionistas no se encuentra necesario tener órganos de gobierno a nivel de asamblea de accionistas o consejo de administración o directorio.

*“Somos una Pyme, una pequeña empresa...no hacen falta tantas reuniones...yo sé que hay un directorio en los papeles pero solo para eso...” (G.M.)*

*“Las decisiones las tomo yo como principal accionista...no creo que tenga que consultar a mis hijos y a mi esposa...esto lo hice todo yo...por qué tengo que hacer las cosas de un modo diferente...” (G.M.)*

Por otro lado en base a las distintas fuentes de evidencia utilizadas para el desarrollo de esta investigación, principalmente entrevistas, observación directa y participada y documentos de la empresa, se concluye que no hay un cumplimiento de lo determinado por la ley de sociedades comerciales de la República Argentina. Es decir, las actas de asamblea y directorio como así también la firma de los estados contables de la empresa son solo a fines estrictamente impositivos.

Esto en este caso se ve agravado teniendo en cuenta la alta informalidad que tiene el sector donde compite la empresa de la familia A.

G.M. actúa siempre tanto como gerente y como propietario. No distingue los temas que corresponden a la propiedad como la valuación de acciones y las condiciones para su compra y venta, la participación como accionistas de familiares políticos o el traspaso de acciones en vida. Estos son temas que no están en su agenda.

*“El contador me explicó que es un directorio...pero yo vivo el día a día...y creo que como hice las cosas hasta ahora no me salieron tan mal...yo soy médico...no estudié para manejar una empresa.” (G.M.)*

### ***Separación entre temas familiares y empresariales***

En este tipo de empresa los temas familiares y empresariales son constantemente solapados.

La empresa familiar no cuenta con un protocolo o carta magna. El principal accionista no conoce el significado de un protocolo familiar, ni tampoco su utilidad por más que su hijo le explicó lo que aprendió en la universidad.

*“Mi hijo me dijo para que sirve...y que es...pero yo pienso que no es necesario...yo manejo todo...y todo funciona bien...el futuro...y no se...están mi hijos...ellos ya sabrán que hacer...”*

*“El protocolo puede ayudar a ver el futuro...pero papá no quiere saber nada...nos ayudaría con todos los familiares que quieren entrar, a manejar las ganancias de la empresa...pero por ahora no hay interés...papá concentra todo...” (G(h) M.)*

Por otro lado, las decisiones de la empresa son casi siempre tomadas en la mesa familiar de los días domingos, donde se suele juntar toda la familia a almorzar, estando presentes miembros accionistas, familiares no accionistas que trabajan, familiares que no trabajan y familiares políticos.

En estas reuniones, se plantean siempre temas que tienen que ver con problemas de la familia, pero que hacen a relaciones con la empresa. Los conflictos que se desarrollan son siempre frecuentes y relacionados con las viviendas y vehículos de los miembros familiares. Es importante destacar que todas las viviendas de los miembros familiares han sido construidas y financiadas cien por ciento a través de fondos de la empresa.

Otro hecho común es la sobremesa entre algunos familiares donde se “tejen” los lobbies o beneficios especiales para algunos miembros. Los temas más comunes de estas mini reuniones como llaman los mismos entrevistados, se refieren a entrada de familiares nuevos, remuneraciones y ascenso de posiciones en algunos locales, siendo por lo tanto solapados los temas familiares y los temas empresariales.

Los otros temas que se solapan tienen que ver con las ayudas a la educación primaria para la compra de útiles y libros y las ayudas económicas por problemas de salud.

A veces G.M. resuelve sin consulta alguna estos temas entregando al día siguiente el monto de dinero y en otros casos lo da como un préstamo que casi siempre luego no se termina devolviendo.

La mayoría de los temas de solapamientos entre la empresa y la familia se da en el ámbito de la casa materna los días domingos. No se plantean estos temas durante la semana en el ámbito de la empresa.

G. M. muestra un estilo paternalista para este solapamiento de temas pero con una actitud menos autoritaria y más participativa. Esto se podría definir refiriéndose al objetivo de esta empresa familiar que es puramente social, donde sin lugar a duda la familia está primero muy por encima de la empresa. Esto sin significar que la empresa debe dar ganancias para poder seguir cubriendo las necesidades de toda la familia.

## **Análisis del Caso B**

### ***Composición de la Empresa***

El grupo familiar posee dos unidades de negocio. Por un lado la actividad económica está centrada en dos locales comerciales ubicados en la ciudad de La Plata. Los mismos se dedican al rubro cafetería. Uno de los locales es de unos 200 metros cuadrados y el otro tiene unos 300 metros cuadrados. 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.

Ambos locales comerciales no poseen una alta participación de mercado, debido a que la industria es muy atomizada.

Por otro lado, la otra actividad económica desarrollada por la familia es la frutihortícola. La misma es desarrollada en un sólo establecimiento localizado cercano a la ciudad Batán. El mismo consta de 85 hectáreas dedicadas a la producción de hortalizas y frutas de estación.

En total, entre los dos locales comerciales y el establecimiento agropecuario, trabajaban unas 37 personas, teniendo la mayoría una antigüedad superior a los 15 años de trabajo con la familia.

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

Los dos locales comerciales generan ventas por unos 5 millones de pesos anuales y el establecimiento agropecuario genera ingresos por cerca de un millón 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 cafetería 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.

Es importante destacar que los dos negocios dedicados al rubro cafetería son muy rentables.

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 es desarrollado por E.B.

*“No hay organigrama...ni roles ni funciones...siempre se trabajó así...de manera muy informal”. (M.B)*

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 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.

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.

Las decisiones a nivel de dirección son tomadas por E.B. con alguna participación de M.B, pero nunca con la participación de E.P. En cuanto a temas de gobierno, solo participan M.B. y E. B. 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 cuatro miembros. Un miembro de la primera generación y tres 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.P.

En primer lugar se encuentra E.P., de 70 años de edad, que dedicó gran parte de su vida a trabajar en forma independiente. Es viuda, y se dedica a su casa, sus hijos y a sus nietos.

El perfil de M.B.

M. B. de 39 años de edad. Es Licenciado en Economía, con un Máster en Dirección de Empresas. Casado y con cuatro hijos en edad escolar.

El perfil de E.B.

E.B. de 37 años, casado y con dos hijos, es Ingeniero agrónomo con una especialización en siembra directa.

El perfil de X. B

X.B de 33 años es actor y no se encuentra involucrado en el negocio familiar. Es soltero.

### ***Las relaciones a nivel de la familia***

E.P., 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.

M.B. 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.

Quiere que se hermano X.B .se interese e involucre de alguna manera en los negocios de la familia.

E.B., quiere sacar la empresa adelante, pero también observa muchos problemas. Se da cuenta a veces que no puede con todo. Empieza a reconocer que le falta aprender algo de gestión.

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 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

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.P. está dado por la falta de información sobre las decisiones empresariales.

### ***Diferenciación entre los roles gerenciales y los roles de propietarios***

Las reuniones terminan siendo una mezcla de dirección y gobierno pero sin ningún tipo de formalidad. Más aún, en la dirección se mezclan los roles y responsabilidades ya que participa M.B. que no está involucrado en el día a día y los temas son casi siempre cien por ciento operativos. Estas reuniones muestran la confusión de roles, ya que no se sabe si E.B. habla como gerente o como accionista de la empresa.

Pareciera por los comentarios que todos tienen que hacer todo y no hay una clara especificación de roles y responsabilidades.

En cuanto a los temas de propiedad los mismos son analizados más en mezcla con los temas familiares. Es decir, se observa que existe de las reuniones de gerencia una mezcla de toma de decisiones de gestión con temas de propiedad, ya que solo participa uno de los miembros.

Si se puede observar que el máximo responsable de la gestión no tiene los conocimientos necesarios para separar los temas de gerencia con los temas de propiedad. Falta de elementos cognitivos que ayuden a comprender los temas específicos de propiedad, tales como los roles y funciones de la asamblea de accionistas, del directorio y los temas que deben tratar cada uno.

No existe una reunión formal para trabajar los temas que hacen a la propiedad. Por otro lado, solo se cumplen las cuestiones formales en cuanto a asambleas de accionistas y reuniones de directorio por más de la existencia de la ley de sociedades comerciales de la República Argentina.

En esta empresa familiar solo se pide la firma de los libros de actas correspondientes, sin una reunión formal previa.

Se observa que E.B. actúa a veces como único propietario en la toma de decisiones clave o estratégicas como comprar maquinaria u otro tipo de inversiones. Cree que por estar en la dirección de las empresas esto le da derecho a tomar las decisiones como único dueño. Por otro lado, en muchas ocasiones, esta confusión se ve agravada porque E.P. no cumple con su rol de propietaria dando por sentado que por estar al frente de los negocios E.B. es él quien toma todas las decisiones.

Se observa que si bien M.B. es accionista, a veces en estas reuniones actúa como involucrado en el día a día por el tipo de información a analizar y por el tipo de decisiones a tomar. El mismo confunde su rol de que es sólo propietario.

Esto se relaciona con que M.B. no actúa como un propietario responsable ya que no sabe separar los temas empresariales y los temas de propiedad.

Al consultar sobre el tema órganos de gobierno, las respuestas son confusas y poco claras. Los accionistas de la empresa consideran que los negocios siempre se llevaron así, sin ninguna diferenciación entre gobierno y propiedad.

En síntesis, se observa que el tamaño de la empresa, sumado al tamaño de la familia es un elemento que muestra el solapamiento entre los temas empresariales y los temas de propiedad. Por otro lado, se puede concluir que la cultura de la empresa y la toma de decisiones del fundador han influido en la no necesidad de establecer órganos de gobierno formales, reconociendo que los mismos solo existen para cumplir con la formalidad de cuestiones impositivas y legales.

### ***Separación entre temas empresariales y familiares***

Se observa de las entrevistas realizadas y de la asistencia a distintos tipos de reuniones de toma de decisiones, que no existe una clara separación entre temas empresariales y temas familiares. Si bien se puede concluir que los temas son casi siempre relacionados con el ámbito empresarial.

Un ejemplo está dado en que se confunden los honorarios con retiros de los dueños. Por otro lado, gastos de tipo personal o familiar son realizados a nivel de la empresa solo por cuestiones impositivas.

Otro de los temas de conflictos está relacionado con el uso de la casa de campo para las vacaciones como así también el uso de los vehículos.

Además, surgen problemas cómo y qué se pasa como gastos de la empresa y qué cosas son exclusivamente gastos personales.

E.P. recibe una suma de dinero mensual pero que es a título personal, no como sueldo ni honorarios ni dividendos, sale como retiro de parte de E.B.

Este último realiza distintos tipos de gastos personales como parte de los costos de su casamiento a nombre de la empresa.

*“Tenemos una mezcla de cosas...se mezcla lo personal con temas de la empresa... mi hermano hace gastos personales que luego pasa a nombre de la empresa solo por cuestiones impositivas..” (M.B.)*

La mezcla de estos temas hace casi imposible la necesidad de establecer órganos de gobierno a nivel de empresa y a nivel de la familia.

*“Tenemos todo tan mezclado entre los empresarial, lo familiar y lo que hace a la propiedad que sería medio imposible pensar en un directorio formal, una asamblea de accionistas, o un comité de dirección...tendríamos que cambiar todo lo que hacemos..” (M.B.)*

*“La información es muy pobre...es difícil observar el origen y aplicación de*



*fondos...todo está mezclado...” (M.B.)*

De los comentarios de las entrevistas se observa que hay posiciones distintas entre los accionistas. Por un lado M.B. que considera importante mejorar u ordenar los temas y principalmente la información dejando a un lado los efectos impositivos para conocer la verdadera situación de la empresa. Por otro lado, E.B. muestra que esa confusión de temas lo hace sentir cómodo y no quiere cambiar ese proceso de toma de decisiones buscando ámbitos diferentes de toma de decisiones. Su prioridad es que la empresa muestre buenos resultados económicos.

En síntesis, los resultados económicos de la empresa son, en algunos casos, elementos que llevan a mezclar los temas empresariales con los temas familiares, y que imposibilitan o demoran la necesidad de separar los temas en distintos ámbitos o bien a establecer órganos de gobierno formales.

## **Análisis del Caso C**

La familia está compuesta por dos miembros de la primera generación y 5 miembros de la segunda generación con un total de 7 miembros y la empresa se dedica al rubro comercio a través del fraccionamiento y comercialización de azúcar en provincia de Jujuy.

### ***Composición de la Empresa***

“Estrella de Jujuy” es una empresa que opera como sociedad anónima ubicada en la provincia de Jujuy que se dedica a brindar servicios de Fraccionado y Comercialización de Azúcar.

Con sus más de 20 años de presencia en el mercado, supo atravesar diferentes crisis y se encuentra en pleno crecimiento. Fue creada por J.K. y su esposa C.S. a principios de la década del 90, trabajando en conjunto para lograr salir de una crisis económica que los acechaba.

La empresa fue creciendo año a año, con la colaboración incondicional de C.S., que abandonó su profesión como docente para abocarse al área administrativa y de control interno, y la de sus 5 hijos cuando era necesario.

En 1994, merced al buen servicio que brindaba, bajo precio como estrategia y la atención personalizada como ventaja competitiva en un producto *commodity*, frente a la gran competencia en la Industria Azucarera y la fuerte demanda del mismo, logró diferenciarse y realizar la apertura de una nueva fraccionadora.

Es por ello que adquiere tres unidades de transporte por medio de créditos bancarios, logrando así, integrar y complementar de alguna manera en mayor y mejor medida el servicio.

El nivel de este crecimiento en producción no era acompañado a nivel organizacional, ya que continuaba siendo de manera personal, sin estructura formal ni órgano de gobierno

alguno, pasando las decisiones sólo por él.

Cada vez eran mejores las perspectivas de la industria, lo que influyó en la adquisición de dos nuevas unidades de transporte y la utilización en conjunto con las demás unidades para trabajos ajenos a la empresa, logrando otros ingresos cuando ésta no los necesitaba.

En 1998, se produce un sorpresivo estancamiento agravándose con el robo de una unidad con toda su carga, propiedad de la fraccionadora, ocasionando una fuerte pérdida.

Ese mismo año se produce el acercamiento a la empresa de J (h).K., el hijo mayor, mientras realizaba sus estudios universitarios en abogacía en forma paralela, en calidad de colaborador de las ausencias de J.K. padre, que cae en un fuerte proceso depresivo y que, por la necesidad de hacer frente de alguna manera a la crisis interna, decide comenzar con la Comercialización, integrándose así la empresa hacia delante, aprovechando las relaciones públicas que había hecho hasta el momento y generando nuevos contactos.

Se logró estabilizar un poco la situación y en los siguientes dos años, F.K., el segundo hijo, que estudiaba ciencias económicas también en la capital jujeña, trabajaba únicamente los fines de semana, para así adquirir conocimientos en la empresa, hasta incorporarse de tal manera, que terminó siendo un seguidor de su padre.

Pero en el año 2001, la situación de crisis económica que se desató en el país, y las deudas que había adquirido la empresa, se ve en la necesidad de negociar dos unidades de transporte con los bancos respectivos para intentar liquidar parte de esos pasivos en los que incurrió la fraccionadora en los años anteriores.

La situación no mejoraba y se fueron vendiendo máquinas para saldar cuentas y J(h) K. continúa la comercialización que había comenzado su padre, colaborándole, cediendo en parte los clientes logrados hasta ese momento, ya que éste decidió casarse al poco tiempo de tener un hijo.

Trascurría el mes de junio de 2002 y J.K. con su esposa C.S. deciden ceder la totalidad de la propiedad de la empresa a Carlos, su cuarto hijo, por la simple razón de resguardar de alguna manera el capital que poseían en ese momento, y es aquí cuando éste sugiere la creación de una nueva razón social, siendo desde ese entonces “Estrella Jujeña” Fraccionadora y Comercializadora de Azúcar.

Por más que se produjera todo tipo de cambios, el que tenía la última palabra era de J.K., al que por momentos costaba lograr ceder en sus pensamientos, sin ánimo alguno de éste de actuar mal o en contra del bienestar de la familia.

“Estrella Jujeña” continuaba funcionando, aún en una economía insegura como la del país y en las que se notaba también la inestabilidad de un mercado interno. En marzo de 2004, F.K. decide formar una familia e ingresar en la Comercialización de la Fraccionadora, y su padre en otro acto de igualdad para con los suyos, cede la otra parte de sus clientes para que él pueda dar sus primeros pasos en el área.

A fines de ese año, la empresa sufre otro golpe duro en sus finanzas con el robo de otro de sus camiones en la provincia de Córdoba con toda su carga nuevamente, provocando así la decisión de vender la unidad restante para poder hacerse de efectivo y cubrir algunas deudas y poder comprar bolsas de azúcar y tener en stock para necesidades de compra-venta.

En el 2009, sigue bajo el mando de J.K., con su estilo paternalista, la empresa nunca logró una formalidad en su estructura ya que toda la información y decisiones son tomadas por la misma persona, aún cuando hicieron sus primeros pasos por la misma sus hijos mayores, J (h) K. y F.K. hoy con sus respectivas Comercializadoras, ubicadas en la capital de la provincia de Jujuy, generando diez veces más ingresos cada uno que la Fraccionadora, pero favoreciendo a ésta última en su producción.

La empresa cuenta con 20 empleados, distribuidos en, un Jefe de Planta, un Clarkista, un Jefe de Máquinas, un Jefe de Depósito y el resto, Operarios de Máquinas y Depósito. J.K nunca se conformó, siempre fue en busca de lo mejor y le inculcó en su gente la colaboración entre todos y en todo momento, lo que hacía que supiesen cumplir con todas las funciones ante cualquier emergencia.

Cuando J.K. no se encontraba presente, recibía la información del día, ingresos y egresos ya sea de mercadería como de insumos a última hora de la jornada, para así, al día siguiente realizar las operaciones y tomar las decisiones necesarias.

Con ello, la empresa se manejó siempre al día. Las seis maquinas que posee, se encuentran en buen estado por el continuo mantenimiento que les realizan.

La continua serie de hechos desafortunados que sufrió la empresa, sumado a lo que necesariamente hizo por sus hijos mayores, en lo que sintió la obligación como padre, de ayudarlos en su despegar, cediendo bruscamente esfuerzo, trabajo, dedicación, y el mismo ritmo de vida que llevó siempre, provocaron en J.K. un pozo depresivo severo.

Después de tres años de padecer la enfermedad, con el cuidado permanente de su esposa, intentaba constantemente recuperarse e introducirse lentamente a las actividades de la empresa pero sin la tenacidad de un principio, sólo con la voluntad de lograr lo que no pudo en un comienzo, el que la empresa sea una empresa familiar.

Y es por estos motivos que decide comunicarse con C.K., su hijo que residía en Buenos Aires, informándole que quiere dar un paso al costado de la empresa, no pudiendo aguantar ya la rutina del trabajo, y que junto a su esposa creyeron en él para ser la persona idónea y preparada de asumir éste desafío, ya que el mismo está a punto de cumplir su objetivo, el de terminar un posgrado en Dirección de Empresas.

En el año 2014, “Estrella Jujeña” continuaba al mando de su fundador, pero de manera intermitente por el problema que lo aqueja, encontrándose la empresa en su máxima capacidad de producción con sus 100.000kg por día, sus seis máquinas automáticas y sus 20 empleados.

Fracciona para el mercado interno de Jujuy y diferentes provincias del país, donde también se encuentra exportando a Chile, alcanzando ingresos por más de \$150.000

mensuales, con una gran oportunidad de crecimiento por las demandas del producto, buscando ampliar la producción en 50.000 kg más por día, con el lógico incremento de personal y tecnología que serían necesario para ello.

La empresa tiene un único accionista que es C.K. pero en la dirección sigue participando su padre. De la empresa vive también su madre C.S. Si bien la propiedad está en manos de C.K. por cuestiones impositivas toda la familia entiende que también es propiedad de los padres y de las dos hermanas de C.K.

### ***La Composición de la Familia***

La familia está compuesta por dos miembros de la primera generación y por cinco miembros de la segunda generación.

A continuación se presentan los perfiles de cada uno de ellos.

El perfil de J.K

La familia, compuesta por J.K, de 57 años, visionario y emprendedor, quien no tiene formación profesional pero su hombría de lucha y conocimientos lo llevaron a realizar diferentes experiencias y lograr superar duros obstáculos.

El perfil de C.S.

Su esposa C.S, Docente de profesión, de 54 años, aunque acompañó a su marido codo a codo en este emprendimiento y por un largo período, volvió nuevamente a realizar los quehaceres de la casa y como siempre, el de influir en la formación de sus hijos. Tuvieron juntos cinco hijos.

El perfil de J (h).K.

El hijo mayor, Julio, no terminó sus estudios universitarios en abogacía, tuvo su paso por la empresa hasta decidir abrirse por completo e instalar una comercializadora por cuenta propia. El mismo tiene 32 años, está casado y tiene 2 hijos.

El perfil de F.K.

Luego le seguía F.K., dejando inconclusa su carrera para contador, decidió acompañar a su padre en la empresa y llegar a ser su mano derecha, hasta seguir los mismos pasos de su hermano mayor y abrirse por completo. Siempre recibiendo la colaboración y amparo de su padre hasta llegar a recibir el adelanto de herencia correspondiente a él y a Julio (h).

El mismo está casado, sin hijos y tiene 30 años.

El perfil de D.K.

D.K., con su formación en Lic. En Turismo, trabaja en forma independiente a la empresa, abocada en lo que respecta a su carrera. La misma tiene 28 años.

El perfil de C.K.

C.K., con título en Lic. En Comercialización, trabajó de manera informal para la empresa hasta que decidió radicarse en la provincia de Buenos Aires trabajando y buscando la manera de lograr independizarse con su mayor objetivo, el de realizar un MBA. El mismo es soltero y tiene 26 años.

El perfil de L.K.:

Y por último, L.K., la menor, recién recibida de Abogada, trabaja y adquiere experiencia en un reconocido estudio jurídico de la provincia. Es soltera y tiene 23 años.

### ***Relaciones a nivel de la familia***

Las relaciones de la familia C pueden ser consideradas normales. De las reuniones que desarrollan se observa que no existe gran cantidad de conflictos.

De todos modos sigue pesando la palabra de J.K. padre como el patriarca de la familia. Esto se puede confirmar cuando el mismo le pidió a su hijo S.K. que se hiciera cargo de la empresa debido a un cuadro de stress y depresión. A los pocos meses, y aún no recuperado el mismo decidió volver. Por otro lado, podemos identificar un fuerte rol de madraza por parte de C.S., la madre de los cinco hijos.

En cuanto a las relaciones padres-hijos, las mismas son buenas. Estas se ven influenciadas porque dos de los tres hijos del matrimonio ya no tienen injerencia en la empresa y al mismo tiempo tienen sus propios negocios que han superado con creces a lo desarrollado por sus padres. Además, las mismas son parte de la cadena de valor ya que son las comercializadoras de lo fraccionado por la empresa paterna que no pudo o supo integrarse con éxito hacia adelante.

Con respecto a los otros tres hijos la relación también es buena, ya que salvo S.K. las dos hermanas no tienen participación accionaria y ejecutiva en el negocio.

Si existe una relación especial con C.K. El mismo es profesional recibido en el área de administración de empresas, pero además se encuentra terminando un máster en dirección de empresas obtenido en la ciudad de Buenos Aires. Se presenta en este caso una relación bastante complicada y en la mayoría de los casos, es C.S. la que tiene que mediar en las discusiones. Es importante señalar que existen discusiones y roces característicos de toda relación familiar que es desarrollada por un padre y un hijo pero que no llega al concepto específico de conflicto, entendido el mismo como una ruptura de vínculo, que se suele caracterizar por falta de objetividad, escala de los problemas y corte de la comunicación entre las partes.

Otro elemento que se observa de las distintas fuentes de evidencia recolectadas, pero principalmente de las observaciones directas y participadas tienen que ver con que es una relación que ha ido evolucionando en el tiempo debido a que C.K. ha logrado ir desarrollando negocios paralelos propios relacionados con el ámbito de la consultoría y

por otro J.K. le ha permitido tener su rol de consultor en la empresa.

J.K. expresa con seguridad que no existe otra mejor persona con las capacidades necesarias para la dirección de la empresa que el mismo C.K. Pero es importante destacar que la falta de delegación de J.K. es una causa frecuente de generación de conflictos entendido como discusiones pero no ruptura del vínculo.

*“Yo la verdad concentro todo...soy el responsable de este negocio, y todo lo hice yo...ahora dejo la empresa en manos de mi hijo S. pero él sabe que tiene la responsabilidad como dueño de ayudar a toda la familia...él sabe que es de todos... de mis hijas...mi esposa, mío y de él...” (J.K.)*

Esto también lleva a que se trasladen al resto de la familia los ruidos o pequeños conflictos ya que más allá de C.S., que hace de filtro, las discusiones son llevadas también a la participación de las dos hermanas de C.K. que si bien no participan en la empresa, ya que no son actualmente accionistas, si son potenciales accionistas, no así sus otros dos hermanos que ya recibieron en vida su adelanto de herencia.

J.K. plantea que según su punto de vista, la decisión de entregar en vida el adelanto de herencia a sus dos hijos mayores ha contribuido a mantener una mejor relación con estos dos hijos.

*“Creo que tome una de las mejores decisiones de mi vida al ayudar a mis hijos varones a independizarme...seguro que me trajo problemas en el crecimiento de Estrella Blanca, pero primero está la familia..” (C.K.)*

### ***Diferenciación entre roles gerenciales y los roles de propietarios***

En el ámbito de toma de decisiones de la familia C, se encuentra una superposición importante de los roles de propietarios y los roles gerenciales.

Las decisiones de largo plazo o estratégicas suelen ser confundidas con las decisiones de corto plazo u operativas.

Esto se ve agravado por la falta de funcionamiento de los órganos legales que corresponde a la ley de sociedades comerciales de la República Argentina. Esto quiere decir, que no existen reuniones de directorio ni asambleas de accionistas. Además, a partir de las entrevistas realizadas a J.K., que si bien no es el accionista en términos legales, es el que toma todas las decisiones, el mismo manifiesta el conocimiento o existencia de estos órganos de gobierno, pero desconoce los detalles de su estructura y funciones.

Agrega que no entiende el beneficio de hacer ese tipo de reuniones ya que la empresa bien o mal funciona de todas maneras. Por lo tanto, se puede apreciar un grave problema cognitivo que no permite la separación de los temas gerenciales y de propiedad.

Por otro lado C.K., con sus conocimientos no tanto a nivel de grado pero sí lo aprendido en su postgrado intentó establecer ámbitos y tiempos específicos para ver los temas de

propiedad separados de los temas gerenciales. Pero la falta de apertura a estos temas por parte de J.K. imposibilitó el avance. A esto se sumó que no tiene el apoyo del resto de su familia por más que una de sus hermanas trabaja en el ámbito del derecho.

“Esta confusión o mezcla de temas, con seguridad llevará a graves problemas en el futuro” asegura C.K. en una de las entrevistas. Por ejemplo, si bien los dos hermanos mayores no son legalmente accionistas si quedan dos accionistas potenciales y ahí es donde pueden aparecer temas referidos a la compra y venta de acciones y la aparición de familiares políticos como futuros accionistas.

En relación a este tema, C.K. considera que es necesario en forma urgente desarrollar un protocolo familiar, para considerar los derechos de sus dos hermanas y para que no haya problemas en el futuro.

*“Un protocolo nos ayudaría mucho...no sé bien de que se trata...pero me dicen que es para lograr la armonía de la empresa y la familia, por lo menos eso aprendí en la facultad...y para prevenir problemas futuros..”(C.K.)*

Todo esto se ve agravado por la falta de información económica y financiera para la toma de decisiones. El sistema de información analizado, carece de los elementos básicos para la toma de decisiones. El mismo es muy poco profesional. Esto lleva a la confusión de que temas son de empresa y que temas son de propiedad.

No existe información mínima para la toma de decisiones, ya que no hay presupuestación, desarrollo de flujos de fondos y los balances y cuadros de resultados son solo a fines contables ya que no existen reuniones para analizar la evolución del negocio. Solo se pide a los accionistas la firma de los libros de actas y estados contables.

*“Las actas son solo para fines impositivos...nuestra información es muy básica... yo soy el único accionista...y vivimos todos de esto...no hay una política de dividendos...papá siempre actuó de esta manera...y quizás no es necesario... (C.K.)*

Otro tema planteado en las entrevistas realizadas, es que la falta de funcionamiento de estos órganos se debe también al tamaño de la empresa y principalmente al tamaño de la familia.

*“Papá actúa como accionista cuando en realidad en los papeles no lo es... pero la verdad la empresa lo hizo él...mis hermanos varones no se meten...y mis hermanas mujeres, viven con nosotros y la empresa en parte las ayuda si bien no son accionistas ni trabajan...para nosotros es muy importante la familia” (C.K.)*

En síntesis, se observa un gran desconocimiento de la necesidad y la utilidad de establecer órganos de gobierno para el análisis y la toma de decisiones. Además de plantear la necesidad de establecer un protocolo en forma urgente, se puede concluir que por la forma de dirección de la empresa y su estructura accionaria particular, se confunden los roles de propietarios y de empresa, que impiden la existencia de órganos de gobierno. Esto se debe a que el fundador si bien no es accionista cumple su rol como principal accionista y además si bien participa poco en el día a día también es el que define las grandes decisiones.

### ***Separación entre temas familiares y empresariales***

Los temas familiares y empresariales son un único tema para la familia C.

El tamaño de la empresa lleva a que no existan grandes niveles gerenciales y que las decisiones estén centradas en las que toma J.K. padre junto al asesoramiento o participación de C.K. y a veces la ayuda de C.S.

Pero lo que es más importante es el tamaño de la familia. Al ser tan pocos miembros y siempre los mismos los que toman las decisiones esto ayuda o más bien provoca que las decisiones se solapen.

Esto se ve agravado en que la empresa ha pasado y se encuentra pasando por una situación económica y financiera que no permite la generación de fondos extras.

La empresa es el sustento del hogar de la familia C por lo que es de esperar que las decisiones empresariales estén muy unidas o solapadas con las familiares.

*“La empresa es el sostén de la familia...mejor dicho para eso existe...para que podamos vivir...es lógico se mezclen lo temas o más bien es necesario para que la empresa y la familia puedan existir...vivimos de los retiros personales...” (J.K.)*

“No entiendo cuando se me pregunta por un directorio o una asamblea a accionistas...yo se que son...pero no entiendo para que las necesitamos...si todo es de todos...” (J.K.)

Un ejemplo de estas palabras está dado por la decisión de si retirar fondos para unas buenas vacaciones o cambiar la heladera o el lavarropas o bien realizar los cambios en alguna de las maquinarias o equipos o bien la mejora de uno de los camiones de la empresa.

No existen o no se plantean en el caso de esta familia temas que tienen que ver si el gasto del taxi o el pago de la prepaga corresponden a la empresa o a la familia. En esta familia encontramos todos los temas mezclados.

*“Intentamos pasar la mayor cantidad de gastos por la empresa para tener que pagar menos impuestos, sino pasan a ser retiros nuestros...nos cuesta mucho cual es la verdadera situación de la empresa...es todo muy informal...del día a día...para que queremos un directorio...de que nos sirve” (C.K.)*

Es importante destacar en este punto de este capítulo, que si bien la empresa familiar es de tipo trabajo familiar, el punto más importante está dado porque en este caso la familia está siempre por encima de la empresa. “La familia siempre en primer lugar, cueste lo que cueste”, decía J.K. en una de las entrevistas.

Esta necesidad principalmente económica, determina un solapamiento de los temas empresariales y los temas familiares que hacen imposible pensar en el desarrollo de órganos de gobierno ya que está todo mezclado.



## Conclusiones

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

## Composición de la Empresa

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

Característica	Caso A	Caso B	Caso C
Rubro	Comercio	Comercio y Agro	Producción
Facturación	11M	6M	1M
Cantidad de empleados	85	28	20
Cantidad de Accionistas	4	4	1
Unidades de Negocios	3	2	1
Competencia	Alta	Media	Alta
Ubicación Geográfica	Buenos Aires	Buenos Aires	Jujuy
Órganos de gobierno	No	No	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.

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.

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.

## 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

	Caso A	Caso B	Caso C
Generación	1ra y 2da.	1ra y 2da.	1ra y 2da.
Cantidad de Miembros de mayor edad	1	1	2
Cantidad de miembros nuevos	12	3	3
Edad Promedio Generación de mayor edad	57	S/D	60
Rango de edades de miembros nuevos	20-30	S/D	S/D
Familiares que trabajan en la empresa	30	1	2
Desarrollo de un Protocolo Familiar	No	No	No

A partir del análisis realizado en los tres 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.

Por otro lado en todos los casos estudiados se observa que no existe un protocolo familiar.

### 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

	Caso A	Caso B	Caso C
Tipo de Empresa Familiar <sup>6</sup>	Propiedad, Dirección y Trabajo Familiar	Propiedad, Dirección y Trabajo Familiar	Propiedad, Dirección y Trabajo Familiar
Nivel de Conflictos en la familia	Alto	Medio	Bajo
Diferencias entre miembros hombres y mujeres	Medio	S/D	Alto
Participación de todos los propietarios en la toma de decisiones	Baja	Baja	Media
Mayorazgo	Bajo	Bajo	Bajo
Patriarcado/Matriarcado	Bajo	Medio	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.

6 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).

7 Derecho y obligación del hijo primogénito en la empresa familiar.

8 Conducción a cargo del padre o de la madre.

## Diferenciación entre los roles gerenciales y los roles de propietarios

La diferenciación entre los roles gerenciales y los roles de propietarios se encuentran expresados en el siguiente cuadro:

### Diferenciación entre los roles gerenciales y los roles de propietarios

	Caso A	Caso B	Caso C
Distintos roles del responsable de la conducción	Accionista, Director, Gerente General, Padre	Accionista, Director, Gerente General, Hijo	Accionista, Director, Gerente General, Hijo
Conocimiento de los roles de propietarios y gerentes	Bajo	Medio	Bajo
Conocimiento de la importancia de los órganos de gobierno	Baja	Baja	Baja
Funcionamiento real de órganos de gobierno	Bajo	Bajo	Bajo

Se observa a partir de los casos estudiados que existe un solapamiento de los roles gerenciales y de propietarios en todos los casos estudiados. Esto se debe a la existencia en el caso A, B y C de un fuerte patriarcado y matriarcado, que toman todas las decisiones sin tener en cuenta al resto de los accionistas.

En el caso de la empresa familiar A y C se observa que las decisiones son tomadas por una sola persona, dejando al resto de los accionistas sin participación por tener mayoría de las acciones y por su rol de padre o madre sumado al de gerente general de la empresa familiar. Esta situación determina la falta de funcionamiento real de los órganos de gobierno establecido por la ley de sociedades comerciales.

Otro tema que influye en la falta de funcionamiento real de órganos de gobierno está dado porque las decisiones en todos los casos son tomados en ámbitos específicamente familiares, tales como la casa materna o paterna, elemento que condiciona la realización de asambleas de accionistas y directorios de la empresas.

En todos los casos estudiados también se encuentra como similitud que los miembros de la familia desconocen cuáles son sus roles como propietarios y sus roles como gerentes, llevando a la mezcla de estos temas. No queda claro cuando actúan como propietarios y cuando actúan como gerentes, y por lo tanto esto es otro determinante de la inexistencia de órganos de gobierno a nivel de la empresa y más aún a nivel de la familia.

Por otro lado se observa un desconocimiento de la importancia de los órganos de gobierno para el mejor funcionamiento de las empresas. Este elemento cognitivo está presente en todas la empresas estudiadas.

En todos los casos estudiados se observa un bajo desarrollo de órganos de gobierno, limitándose los mismos a solo un comité de gestión.

Por otro lado, se puede afirmar que la localización geográfica no influye en este punto. Todas las empresas se encuentran localizadas en distintas zonas geográficas y tienen el mismo problema de falta de diferenciación de roles.

También se puede concluir que el tamaño de la empresa no es un determinante de la inexistencia de una definición clara de roles como propietarios y gerentes. En todos los casos también esto sigue existiendo más allá de la generación familiar que está dirigiendo la empresa o el tamaño de la misma, como así también la cantidad de miembros familiares que la componen.

La conclusión más importante a la que se puede llegar con este análisis es que el desconocimiento sobre que es un órgano de gobierno, su utilidad y funcionamiento, es un factor que condiciona el establecimiento de los mismos.

### Separación entre temas familiares y empresariales

Los resultados encontrados en cuanto a la separación de temas familiares y empresariales se expresan en el siguiente cuadro:

	Caso A	Caso B	Caso C
Grado de separación entre temas familiares y de empresa	Bajo	Bajo	Bajo
Ámbito para la toma de decisiones	Casa Materna	Casa Materna	Casa Materna
¿Qué está primero?: Empresa o Familia	Familia	Empresa	Familiar

A partir de todos los casos estudiados se puede llegar a la conclusión que no existe una separación de temas familiares y empresariales.

En todos los casos estudiados se observa que es muy difícil de separar los temas empresariales de los familiares pero que tampoco se hace nada por solucionarlo.

En este sentido, no existen los ámbitos o momentos adecuados para poder separar los temas y trabajarlos o tratarlos en detalle. Las decisiones son casi exclusivamente empresariales o bien una mezcla entre temas empresariales y familiares, sin un orden establecido en cuanto a tipos de temas e importancia.

Es importante destacar que la falta de separación de temas familiares de temas empresariales no está condicionada por el tamaño de la familia (cantidad de miembros) ni tampoco por el tamaño de la empresa (nivel de ventas). Además el solapamiento de estos temas se da aún en los casos en que se encuentra en primer lugar la empresa y no la familia como eje en la toma de decisiones.

Se puede concluir, relacionando los puntos anteriores desarrollados en esta investigación, que el solapamiento de temas empresariales y familiares determina la falta de órganos de gobierno debido a la falta de ámbitos adecuados, roles y responsabilidades tanto de propiedad como de gestión bien definidos, existencia de un fuerte patriarca, matriarcado y mayorazgo, independientemente del tamaño de la familia y el tamaño de la empresa.

## 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.
- 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.
- 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
- Fiegener, 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.
- Fiegener, 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*.

Ghuri, 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.

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.

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*, 26.313-330.
- 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.
- 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: Sage.
- 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.
- 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. ID 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, n°4, 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 healthy. 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.
- 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.
- 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.