

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GOBERNANZA EN UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR SERVICIOS EN ARGENTINA: ESTUDIO DE CASO

ASSESSMENT OF THE GOVERNANCE MODEL IN A FAMILY-OWNED SME IN ARGENTINA'S SERVICE SECTOR: A CASE STUDY

Rodrigo Castiglione¹

Resumen

Este trabajo presenta un diagnóstico del gobierno societario en una PyME familiar del sector servicios, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Fundada en 1992 por cuatro socios con igual participación, la empresa operó durante años bajo una estructura donde propiedad y gestión coincidían, evitando así problemas clásicos de agencia. En 2017, los socios delegaron la gestión en mandos medios internos, dando lugar a una incipiente separación entre propiedad y control. Aunque la empresa carece de un directorio independiente, cuenta con un consejo asesor externo que contribuye al análisis estratégico. Persisten desafíos vinculados a la ausencia de un gerente general, la falta de mecanismos formales de coordinación entre el directorio y la gerencia, y la inexistencia de un área de control de gestión. Se propone la creación de comisiones mixtas integradas por directores, asesores y gerentes como herramienta para mejorar el proceso decisorio, fortalecer los mecanismos de control y fomentar la iniciativa gerencial. Estas reformas buscan institucionalizar la estructura organizativa, facilitar la transición generacional y elevar el estándar de gobernanza en la empresa.

Palabras clave: gobierno societario; gobernanza empresarial; PyME familiar; estructura organizacional; delegación de gestión; sucesión.

¹ Profesor titular de Marketing Estratégico. Graduate School of Business de la Universidad de Palermo.
Email: rodrigo.castiglione@gmail.com

Abstract

This paper presents a diagnosis of the corporate governance structure in a family-owned SME operating in the service sector in Buenos Aires, Argentina. Founded in 1992 by four equal partners, the company initially operated under a unified structure where ownership and management overlapped, thus avoiding traditional agency problems. In 2017, operational responsibilities were delegated to middle managers, initiating a gradual separation between ownership and control. Although the company lacks an independent board of directors, it benefits from the strategic input of an external advisory board. Key challenges remain, such as the absence of a general manager, the lack of formal coordination mechanisms between the board and management, and the nonexistence of a performance control unit. The paper proposes forming mixed committees composed of directors, advisors, and managers to enhance decision-making processes, strengthen control mechanisms, and foster managerial initiative. These reforms aim to institutionalize the organizational structure, support generational transition, and improve corporate governance standards.

Keywords: corporate governance; family-owned SME; organizational structure; management delegation; succession.

Introducción

Este trabajo presenta el análisis de la evolución y estado actual de la estructura de gobierno societario de una empresa familiar mediana de la Argentina, perteneciente al rubro de servicios, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El objetivo del estudio es identificar oportunidades de mejora en la organización, y proponer alternativas concretas que contribuyan a optimizar tanto el diseño estructural como la arquitectura de gobierno de la empresa.

El enfoque adoptado parte de un marco teórico que considera los principales conceptos y buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, adaptados a la realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares. A través del diagnóstico de un caso real, se busca comprender cómo se configuran y evolucionan las estructuras de decisión, los roles de propiedad y gestión, y los mecanismos de control interno en este tipo de organizaciones, que suelen presentar características y desafíos particulares.

A partir del análisis del caso, se aspira no solo a describir el modelo vigente, sino también a evaluar su eficacia y plantear recomendaciones viables que contribuyan a mejorar la calidad de la gobernanza y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Antecedentes

La empresa objeto de estudio fue fundada en el año 1992 por tres socios, quienes aportaron capital en partes iguales. Poco tiempo después de su constitución, se incorporó un cuarto socio, manteniéndose desde entonces como una sociedad integrada por cuatro accionistas con igual participación accionaria. A lo largo de sus 25 años de trayectoria, la organización ha experimentado un crecimiento sostenido tanto en el volumen de su actividad como en la expansión de su dotación de personal, contando en la actualidad con una plantilla compuesta por 70 colaboradores.

Desde su creación y hasta finales del año 2016, los socios asumieron simultáneamente los roles de propietarios, directores y gerentes, centralizando en su figura todas las funciones clave de la empresa. Esta configuración es característica de muchas empresas familiares, en las que, tal como lo describe Streb (2013), “las empresas familiares se caracterizan por una elevada concentración de la propiedad en pocos accionistas y por una difusa línea divisoria entre la propiedad y la gerencia” (p. 8). A fines de 2016, los socios iniciaron un proceso de delegación de la gestión operativa en colaboradores internos, marcando así un hito en la evolución organizacional hacia una mayor diferenciación de roles y funciones.

En el modelo societario inicial, no existía una separación explícita entre la estructura de propiedad y el control de la empresa. En consecuencia, los socios concentraban la totalidad de los derechos de decisión, asumiendo de manera conjunta y directa todas las etapas del proceso decisorio. Según la tipología propuesta por Fama y Jensen (1983), dicho proceso comprende cuatro fases fundamentales: iniciación, ratificación, implementación

y monitoreo (p. 303), todas las cuales recaían exclusivamente bajo la responsabilidad de los socios fundadores.



Figura 1: En los inicios de la empresa, los socios concentraban las funciones de dueños, directores y gerentes, por lo tanto, no había división entre propiedad y control. **Fuente:** elaboración propia

Esta forma de organización resultaba funcional en los primeros años de la empresa, al evitar los problemas de agencia comúnmente asociados a estructuras más complejas. En particular, el problema de agencia tipo I, que “se produce cuando los accionistas no pueden ejercer un buen seguimiento de las decisiones que se toman debido al alto costo que ello implica” (Streb, 2013, p. 9), no se manifestaba en este contexto, dado que la propiedad no se encontraba atomizada y los mismos socios ejercían el control directo sobre la gestión.

Del mismo modo, el problema de agencia tipo II, definido como la situación en la que “un grupo de accionistas, que tienen un mayor control accionario y mayores facilidades para el control del desempeño de la empresa, toma ventaja de su posición en detrimento de los accionistas minoritarios” (Streb, 2013, p. 9), tampoco resultaba aplicable en este caso, ya que la participación accionaria estaba distribuida equitativamente entre los cuatro socios, sin existencia de socios minoritarios.

La estructura de gobierno societario

El Directorio

En el marco del gobierno societario, el directorio constituye una de las instancias clave para la supervisión y el control estratégico de las organizaciones.

En el caso de las empresas que cotizan en bolsa, la legislación vigente en Argentina —como lo establece el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional 677/2001, Régimen de Transparencia de la Oferta Pública— exige la conformación de un comité de auditoría compuesto por al menos tres miembros del directorio, de los cuales la mayoría debe cumplir con la condición de ser independientes. Dicho criterio de independencia implica que los directores no deben tener vínculos ejecutivos con la empresa ni relaciones financieras relevantes con los accionistas de control, con el fin de garantizar objetividad y autonomía en la toma de decisiones.

Si bien esta exigencia legal no aplica a las empresas que no realizan oferta pública de acciones, se considera una buena práctica la inclusión de directores independientes, especialmente en aquellos casos en que los miembros del directorio no coinciden con los accionistas, favoreciendo así la profesionalización y transparencia de la gestión.

Tal como sostienen Secondini y Streb (2010):

Con el objetivo de que las decisiones del directorio reporten mayor beneficio a los accionistas, es aconsejable que el directorio cuente con directores independientes, que no tengan interés personal financiero o de otra clase en la toma de decisiones, pero sí cuenten con la suficiente capacidad de administración del negocio y una visión objetiva del mercado (p. 57).

En el caso de la empresa analizada, el directorio está conformado únicamente por los cuatro socios fundadores, sin participación de directores externos. No obstante, desde hace varios años, el equipo directivo cuenta con el acompañamiento de consultores externos que, aunque no forman parte formal del directorio ni participan en decisiones societarias con derecho a voto, cumplen un rol activo en el asesoramiento estratégico. Los socios mantienen reuniones periódicas, generalmente de frecuencia semanal, con estos consultores, quienes aportan una mirada objetiva y especializada sobre los asuntos clave del negocio.

El Consejo Asesor

En el marco del modelo de gobierno societario adoptado por la empresa analizada, los consultores externos que colaboran regularmente con el equipo directivo cumplen, de hecho, la función de un Consejo Asesor (*Advisory Board*). Esta instancia no forma parte de la estructura formal de toma de decisiones de la organización, pero desempeña un rol significativo al brindar acompañamiento estratégico a los socios y contribuir al análisis de las principales cuestiones que hacen al desarrollo del negocio.

El *Australian Institute of Company Directors* (2009) define al consejo asesor como “un grupo seleccionado de personas independientes, que provee asesoramiento y soporte a los dueños / accionistas / directores de una empresa”¹. A diferencia de los miembros de un directorio tradicional, quienes poseen responsabilidades legales y capacidad de voto sobre los asuntos societarios, los integrantes de un consejo asesor no tienen autoridad formal para tomar decisiones. Su función se limita a ofrecer recomendaciones, lo que permite a las empresas beneficiarse de su experiencia sin alterar la composición ni las atribuciones del órgano de gobierno.

Este tipo de estructuras resulta especialmente útil en pequeñas y medianas empresas, y con particular relevancia en aquellas de carácter familiar, ya que combina la flexibilidad de una instancia informal con la riqueza que aporta una mirada externa e imparcial. Al no

estar condicionados por intereses financieros directos ni vínculos familiares, los asesores pueden emitir opiniones objetivas y fundadas, enfocadas en la sostenibilidad del negocio y la mejora continua de la gestión.

En el caso analizado, el consejo asesor está compuesto por profesionales externos independientes tanto de la propiedad como de la gestión, lo que favorece la imparcialidad en el análisis de alternativas estratégicas. Su presencia contribuye a enriquecer la toma de decisiones del directorio y a fortalecer el componente estratégico del gobierno societario.

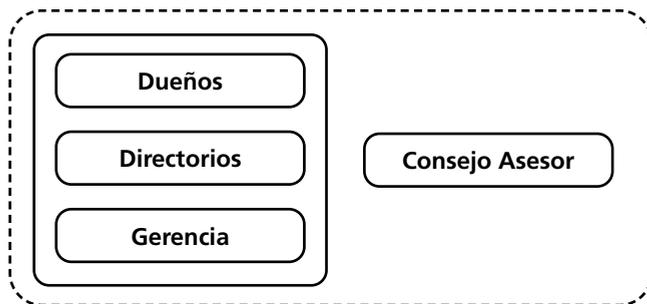


Figura 2: Arquitectura de gobierno societario de la empresa. El equipo de dirección se complementa con un consejo asesor conformado por consultores independientes. **Fuente:** elaboración propia

La Gerencia

Durante la mayor parte de la trayectoria de la empresa, la función gerencial fue desempeñada directamente por los socios fundadores, quienes asumieron simultáneamente los roles de propietarios, directores y gestores operativos. Cada uno de ellos se hizo cargo de un área específica, estructurándose de manera funcional en torno a cuatro grandes unidades: Ventas (Asociación), Marketing y Comunicación², Operaciones, y Administración y Finanzas. Este modelo, habitual en empresas familiares, se caracteriza por la fuerte concentración del poder de decisión y por la estrecha vinculación entre los dueños y la gestión del negocio.

Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la organización, se hizo evidente la necesidad de profesionalizar la estructura, descentralizar funciones y preparar el terreno para una eventual transición generacional. En este contexto, comenzó un proceso paulatino de incorporación de miembros de la segunda generación familiar, así como de otros colaboradores clave que no pertenecen a la familia propietaria. Esta estrategia buscó no solo asegurar la continuidad del negocio, sino también generar condiciones de mayor equidad y profesionalismo en la conducción de la empresa.

² Originalmente la posición no estaba definida exactamente con el cargo de Marketing en el título, pero por tratarse del responsable de las definiciones de la política de productos, la gestión de la comunicación y de fomentar las discusiones estratégicas en el equipo de gestión, resulta apropiado ubicar en esa posición la responsabilidad de liderar la estrategia general del negocio, aun cuando las decisiones estratégicas se tomaban consensuadas entre todo el equipo de dirección

En el diseño de este proceso, los socios acordaron explícitamente que se integraría un descendiente directo de cada uno en la estructura organizacional, procurando evitar conflictos de interés mediante la decisión de que dichos integrantes no dependieran jerárquicamente de su familiar directo.

La primera incorporación fue la de M., quien se sumó a la compañía en calidad de Jefa de Comunicación, bajo la supervisión del Gerente de Marketing y Comunicación. Posteriormente, se integró A., como Jefe de Asociación, reportando al Gerente de Ventas. Ambos han desarrollado su carrera profesional dentro de la empresa y cuentan con las competencias necesarias para desempeñar con eficacia sus respectivas funciones.

Además de estos dos casos, otros hijos de los socios participaron de forma temporal en tareas específicas vinculadas a consultoría en áreas como Sistemas y Capital Humano, aunque actualmente no forman parte de la estructura organizativa.

Este enfoque cuidadoso hacia la incorporación familiar responde a una preocupación habitual en empresas de este tipo. Tal como lo expresa Streb (2013), “un tema recurrente en las empresas familiares es el tratamiento desigual entre ejecutivos familiares y no familiares, lo cual trae aparejado la dificultad por parte de estas firmas de atraer ejecutivos capaces que no sean de la familia” (p. 20).

Consciente de este riesgo, la empresa ha procurado establecer políticas de empleo y remuneración que promuevan la equidad entre todos los colaboradores, sin distinción entre familiares y no familiares. Como resultado, en los últimos años se ha consolidado un equipo gerencial de mandos medios compuesto por cuatro personas, dos de ellas pertenecientes a la segunda generación familiar, y dos sin vínculo familiar directo: V., en calidad de Jefa de Calidad, y J., como Jefe de Administración. Todos ellos han demostrado competencia técnica, compromiso con la organización y un desarrollo progresivo dentro de la misma.

Este proceso de profesionalización representa un avance significativo hacia una gestión más estructurada, aunque aún existen desafíos relevantes en términos de coordinación, control y formalización de la toma de decisiones

La delegación de la gestión

A comienzos del año 2017, la empresa emprendió una transformación significativa en su estructura organizacional, al delegar formalmente la gestión operativa en el equipo de mandos medios. Esta decisión marcó un hito en su evolución institucional, al consolidar una separación explícita entre los roles de propiedad y los de gestión, un paso clave en el camino hacia una gobernanza más profesionalizada.

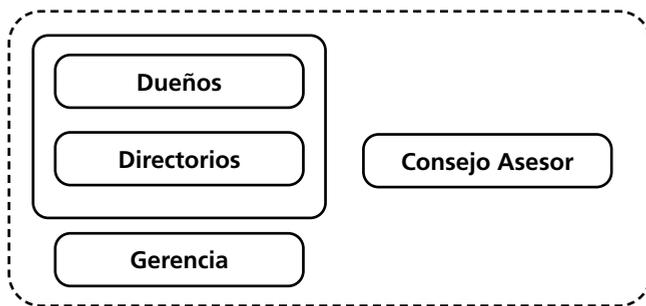


Figura 3: A partir de 2017, se produjo la separación entre la estructura de propiedad y de gestión. **Fuente:** elaboración propia

Hasta ese momento, los socios fundadores habían concentrado tanto la titularidad del capital como la conducción diaria del negocio. Con el nuevo esquema, se definieron cuatro cargos gerenciales que reemplazaron las funciones previamente desempeñadas por los socios, manteniendo una correspondencia funcional con las áreas originales: Gerente de Comunicación, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Gerente de Calidad. Esta reconfiguración buscó garantizar la continuidad operativa mediante la designación de colaboradores internos que ya contaban con experiencia y conocimiento profundo de la organización.

Los nuevos gerentes han demostrado tener las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones específicas, pero ninguno de ellos reúne, al momento del análisis, los atributos de formación, liderazgo y visión integral que justificarían la creación de una figura de Gerente General. Esta ausencia deja vacante un rol central en la articulación y coordinación de la gestión global de la empresa, así como en la representación unificada de la gerencia frente al directorio.

Además, aunque se ha delegado la ejecución de las tareas operativas, los socios continúan actuando como referentes naturales para los nuevos gerentes, lo que indica que el proceso de transición aún no está completamente consolidado. Las consultas directas entre los gerentes y los anteriores responsables de área persisten, generando una dinámica de supervisión informal que puede dificultar la autonomía de gestión y limitar la consolidación de los nuevos liderazgos.

Esta etapa de delegación representa un avance significativo hacia la profesionalización del gobierno societario, pero también evidencia la necesidad de seguir fortaleciendo los mecanismos formales de coordinación entre los niveles de dirección y gestión, así como de promover una mayor autonomía y proactividad por parte del equipo gerencial.

Arquitectura de gobierno societario

La reorganización implementada en 2017 introdujo una nueva dinámica en la estructura interna de la empresa, al establecer una separación formal entre las funciones del directorio y las responsabilidades del equipo gerencial. No obstante, el análisis detallado de esta nueva configuración permite identificar ciertos vacíos y desajustes en la articulación entre ambas instancias, los cuales limitan la efectividad del modelo de gobierno adoptado.

En términos formales, la estructura prevé que el equipo gerencial rinda cuentas al directorio, lo cual representa un paso importante hacia la diferenciación funcional y jerárquica. Sin embargo, en la práctica, los mecanismos de interacción entre ambos niveles de gobierno no están suficientemente institucionalizados. Actualmente, no existe una agenda de reuniones formales ni un protocolo establecido para la comunicación y coordinación entre el directorio y los gerentes. En consecuencia, las instancias de intercambio se producen, en su mayoría, de manera informal y bilateral, entre cada gerente y el socio que previamente desempeñaba funciones en el área correspondiente.

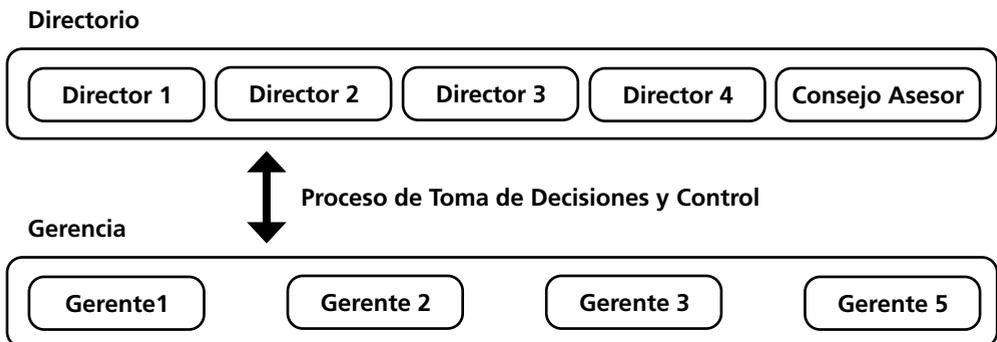


Figura 4: La estructura de gobierno societario presenta una clara separación en dos instancias: directorio y gerencia, aunque todavía no está definido el proceso de toma de decisiones y control de la empresa. **Fuente:** elaboración propia

Por otro lado, el directorio mantiene reuniones periódicas, generalmente semanales, con el consejo asesor externo. Sin embargo, la ausencia de un gerente general impide la participación del equipo de gestión en estas instancias de deliberación estratégica, lo que genera una desconexión entre quienes formulan las decisiones de más alto nivel y quienes deben ejecutarlas.

En cuanto al funcionamiento interno del equipo gerencial, se realizan reuniones mensuales bajo el nombre “Nos rendimos cuentas”, en las que se comparten resultados operativos y avances por área, pero estas no constituyen un espacio de toma de decisiones formales ni de planificación estratégica conjunta. Tampoco existe una dinámica consolidada de reuniones periódicas entre los propios gerentes que facilite el trabajo colaborativo y el alineamiento de objetivos.

Este diagnóstico permite observar que, si bien la empresa ha avanzado en la separación funcional entre dirección y gestión, aún persisten debilidades en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de mecanismos sistemáticos de monitoreo y control. La carencia de una estructura intermedia —como un gerente general o un comité ejecutivo— que articule ambas instancias, genera una fragmentación en la gobernanza que limita la efectividad del modelo.

En términos teóricos, Fama y Jensen (1983, p. 303) identifican cuatro etapas clave en el proceso decisorio de una organización: iniciación (generación de propuestas para la utilización de recursos y estructurar contratos), ratificación (elección de las iniciativas a ser implementadas), implementación (ejecución de las decisiones ratificadas) y monitoreo (medición del rendimiento de los agentes de decisión y la implementación de recompensas).

Mientras que la ratificación y el monitoreo operativo corresponden a decisiones de control que deberían estar en manos del directorio, las etapas de iniciación e implementación son propias del ámbito gerencial (p. 304). En la práctica observada, la fase de implementación ha sido efectivamente delegada al equipo gerencial, pero la generación de propuestas estratégicas (iniciación) continúa centralizada en el directorio. Asimismo, el monitoreo formal se encuentra subdesarrollado.

El único instrumento de seguimiento compartido regularmente en las reuniones del directorio es el estado de resultados mensual, elaborado por la contadora de la empresa. Este informe, sin embargo, no es sistemáticamente socializado con los gerentes. Cada gerente opera con su propio tablero de indicadores, sin que exista un sistema centralizado ni un área de control de gestión que articule la información y facilite la toma de decisiones basada en datos.

Este análisis evidencia la necesidad de avanzar hacia una arquitectura de gobierno más integrada, que permita articular con mayor solidez las funciones estratégicas del directorio y las operativas del equipo gerencial, en pos de una gestión más eficaz, transparente y sostenible.

Conclusiones

El análisis integral de la estructura y dinámica del gobierno societario en la empresa objeto de estudio permite identificar avances significativos en términos de profesionalización, así como también diversas oportunidades de mejora orientadas a consolidar un modelo de gobernanza más sólido, eficiente y sostenible. La decisión de los socios fundadores de delegar la gestión operativa en un equipo de mandos medios representó un punto de inflexión relevante, que permitió iniciar una separación efectiva entre los roles de propiedad y los de administración. Sin embargo, este proceso de transición aún se encuentra en una etapa incipiente y requiere ajustes estructurales y culturales para alcanzar su pleno desarrollo.

Uno de los principales desafíos identificados radica en la ausencia de mecanismos formales de articulación entre el directorio y la gerencia. La falta de un gerente general que coordine la gestión en su conjunto, la inexistencia de reuniones periódicas conjuntas y la

debilidad de los procesos de monitoreo representan obstáculos para una gobernanza fluida y eficaz. En este sentido, la creación de instancias institucionalizadas de trabajo conjunto entre ambas capas —como comisiones mixtas compuestas por directores, asesores y gerentes— aparece como una alternativa viable y adaptada a las características de esta empresa familiar.

Por otra parte, en lo que respecta a los sistemas de control, se observa la necesidad de implementar un área específica que centralice la información de desempeño y facilite la toma de decisiones basada en datos. En línea con esta recomendación, Streb (2013) afirma que “es necesario que exista algún mecanismo de control interno efectivo, entendiéndose por éste un proceso que busca darle a la empresa estabilidad garantizando que los reportes financieros sean fiables, las regulaciones se cumplan y las operaciones sean eficientes” (p. 22). La existencia de un área de control de gestión no solo fortalecería la rendición de cuentas, sino que también contribuiría a generar una cultura organizacional orientada a resultados y mejora continua.

Asimismo, la figura de un gerente general podría ser valiosa para coordinar la gestión operativa, impulsar propuestas y ejecutar decisiones ratificadas por el directorio. No obstante, dadas las características actuales de la empresa y la dinámica de los equipos familiares involucrados, esta solución presenta una baja viabilidad. Por ello, se propone como alternativa la conformación de comisiones mixtas integradas por miembros del directorio, del consejo asesor y de la gerencia. Estas comisiones permitirían generar espacios formales para la discusión de temas estratégicos y operativos, promoviendo consensos previos a la toma de decisiones.

Cada comisión deberá estar conformada por, al menos, un director, un representante del consejo asesor y un gerente. En esas comisiones se analizarán y se discutirán los temas relevantes a la gestión, con el objetivo de tratar de alcanzar un consenso previo a la presentación del tema en el directorio.

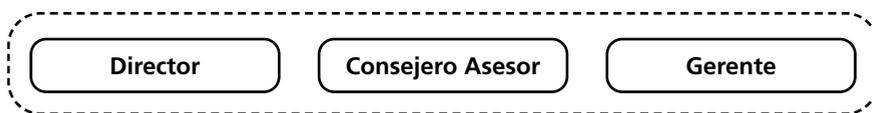


Figura 5: Estructura propuesta para una comisión. **Fuente:** elaboración propia

En vista de lo anterior, con el armado de cuatro comisiones se podría abarcar la totalidad de los temas de gestión y mediante este mecanismo formalizar el contacto que actualmente no se produce entre el directorio y la gerencia.

En síntesis, la implementación de las propuestas de mejora sugeridas —la creación de comisiones mixtas, el desarrollo de un área de control de gestión y el fortalecimiento de la iniciativa del equipo gerencial— permitiría avanzar hacia una gobernanza más sólida, con una mayor diferenciación entre decisiones de control y decisiones gerenciales, aportando claridad organizacional, favoreciendo la transparencia en la gestión y sentando bases para una futura sucesión generacional más ordenada y sostenible.

Referencias

- Australian Institute of Company Directors (2009). SME Business Owners/ Directors. The benefits of an advisory board – mentoring for growth. Recuperado de http://www.companydirectors.com.au/~media/Resources/Director%20Resource%20Centre/Directorship%20in%20your%20organisation/00660_SME_FY_The_Benefits_of_an_Advisory%20Board_web.ashx
- Fama, Eugene y Jensen, Michael (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, *Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983)*, pp. 301-325
- Secondini, Hugo y Streb, María L. (2010). La Banca: Un Vehículo para Mejorar el Gobierno Societario de las Empresas. *Documento de trabajo nro. 37, Centro para la Estabilidad Financiera, agosto 2010*
- Streb, María L. (2013). Buenas prácticas de gobierno societario para las pymes cotizantes en Argentina. *Documentos de trabajo, Universidad del CEMA, número 522, septiembre 2013*