

# **LA ARQUITECTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL VALOR DE LA EMPRESA**

## **Un estudio empírico en empresas familiares**

**Jorge Basualdo**

*Universidad Nacional de San Juan*

*SUMARIO: 1. Introducción; 2. La arquitectura de la organización; 3. Metodología; 4. Resultados; 5. Conclusiones.*

Para comentarios: [jorgeabasualdo@gmail.com](mailto:jorgeabasualdo@gmail.com)

### **1. Introducción**

Numerosos estudios basados en la teoría de la agencia indican que la implicación de la familia en la propiedad y dirección del negocio otorga a la empresa ciertas ventajas en la medida que según este enfoque teórico, un negocio donde coinciden propietarios y directivos debería lograr mejores niveles de eficiencia respecto a situaciones en las que no se da esta identificación.

Efectivamente, esta teoría nos indica que los costes y problemas de agencia en las empresas familiares, caracterizadas por la extremada concentración de la propiedad y la falta de especialización de funciones, ya que en muchos casos el propietario y el directivo son la misma persona, deberían ser inferiores a los de las empresas no familiares, caracterizadas por la dispersión de propiedad y la separación de funciones.

En base a estos principios, podemos afirmar que el manejo de las transacciones en la empresa familiar presenta algunos trazos típicos con respecto a las organizaciones no familiares, originados en su especial naturaleza, que se manifiestan en gran medida en las relaciones contractuales que mantiene con el conjunto de los “*stakeholders*”. Estos rasgos característicos pueden traducirse en diferencias en cuanto a procesos, formas de conducción y en los resultados obtenidos.

En esta línea de pensamiento, en el presente trabajo se estudia, bajo el paraguas conceptual de la teoría de agencia, las relaciones Propietario - Directivo, la relación con Empleados, las relaciones Comerciales y la relación con terceros Prestamistas. El análisis centra en su mayor parte la atención en la conveniencia de centralizar o descentralizar las decisiones dentro de la estructura organizativa.

Para alcanzar este objetivo, se desarrolla, en primer lugar, una sucinta descripción de las evidencias empíricas existentes en el manejo de las relaciones contractuales en el seno de estas firmas, se plantean algunas hipótesis y se describe la metodología de trabajo aplicada, en base a un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares de la región de San Juan. Posteriormente, se presentan los resultados empíricos y se exponen las principales conclusiones alcanzadas.

## 2. La arquitectura de la organización

Dentro de las empresas no existe una forma automática para asignar los derechos de decisión a las personas que manejan información o para inducirlos a utilizarlas para promover los objetivos de la empresa. Son los directivos los que crean la arquitectura de la organización por medio de los contratos explícitos e implícitos que constituyen la empresa.

Los contratos representan la forma operativa que los individuos emplean para formar parte de las relaciones en la empresa. A través de ellos comprometen sus recursos esperando a cambio una compensación. Cada uno de los grupos, sean directivos, empleados, proveedores, clientes, etc. aportan sus recursos a la organización estableciendo una relación en la que esperan satisfacer sus intereses.

En las firmas familiares, muchas de las relaciones contractuales con el conjunto de los partícipes son de carácter informal, es decir, suponen la manifestación de contratos implícitos basados muchas veces en la confianza y en la relación que el propietario fundador mantiene con los distintos "stakeholders". Incluso, es habitual en las empresas familiares que en la primera generación la dirección en estas entidades esté concentrada en el fundador, quien normalmente es el encargado de contratar personalmente con todos los partícipes que aportan recursos.

En función de lo expuesto, se analizan seguidamente las relaciones contractuales que son objeto de estudio en el presente trabajo. Lo característico de estas relaciones en la empresa está dado por el papel que desempeña la dirección dentro del tejido contractual. Conviene por lo tanto centrarse, en primer término, en las relaciones contractuales con el equipo directivo, para, seguidamente, continuar con el resto.

### 2.1 La relación Propietario - Directivo

La dirección de la empresa ocupa un lugar preponderante dentro del tejido contractual, debido a que se relaciona con todos los partícipes, recayendo en ella el peso de la toma de decisiones estratégicas en la organización. En este sentido, la dirección aporta un recurso fundamental que es la capacidad y la habilidad para coordinar recursos y conocimientos y en consecuencia, la capacidad para tomar decisiones derivadas de la delegación de autoridad por parte de los accionistas o propietarios.

En opinión de (Daily y Dollinger, 1991), la propiedad y dirección de empresas familiares afecta la manera que estas funciones se ejecutan. Una de las posibles explicaciones deriva de la teoría de la agencia. Lo que esto sugiere es que en empresas de familia los costes de agencia son menores cuando estas son manejadas por miembros familiares, la razón es que los gerentes profesionales (los agentes) pueden imponer costes<sup>1</sup> extras en la empresa.

Los dueños mantienen puesto su objetivo personal obviamente en el éxito del negocio, pero el interés del gerente profesional se limita a lo específicamente estipulado en su contrato de empleo. Los gerentes, además, raramente se quedan en la empresa durante su vida laboral y la pérdida de un trabajo o fracaso del negocio no es asumido de la misma forma por el gerente profesional que por el fundador-gerente.

Por su parte (Sharma, 2004) basado en los estudios de (Jensen y Meckling, 1976), establece que una alineación de propiedad y dirección dentro de una familia disminuiría los problemas de agencia en empresas familiares, porque los miembros familiares individuales comprometerían sus conductas a sus mismos intereses por el bien colectivo de la familia.

Para (Ward, 1989), algunas de las razones que inhiben a dueños de empresas familiares a usar cuerpos directivos externos es su incapacidad para imaginar lo que ellos pueden ganar, su

---

<sup>1</sup> El primer tipo de coste es debido a los intereses diferentes de dueños y gerentes; el segundo es debido al riesgo moral y potencial para el oportunismo cuando el mando está separado de la propiedad.

infundado temor de que perderán mando de sus empresas y su incertidumbre sobre cómo proceder. Por lo tanto, cabría preguntarse si una tabla activa es buena para la empresa.

A pesar de las ventajas aparentes de contar con directores externos a la familia, son pocas las empresas familiares que tienen directorios que cumplan una función activa como tales. (Ward, 1988), plantea la existencia de tres factores determinantes de la escasa presencia de directores externos en las empresas familiares:

1. El propietario de la empresa no es consciente de los beneficios de un directorio que contenga directivos no familiares adecuadamente elegidos;
2. El propietario muchas veces no sabe o no está capacitado para dirigir un directorio de manera eficiente, menos aún cuando éste está compuesto por miembros externos;
3. El consultor no promueve adecuadamente la conveniencia de contar con un directivo no familiar e independiente en el directorio.

Los fundamentos teóricos y empíricos expuestos precedentemente permiten plantear la siguiente hipótesis:

*H1: Los derechos de decisión en la empresa familiar estarán centralizados en la figura del propietario fundador.*

*H1a: La naturaleza familiar de la empresa está negativamente relacionada con la descentralización de las decisiones dentro de su estructura organizativa.*

## 2.2 La relación con empleados

La relación con empleados ocupa un lugar importante en la asignación de derechos para la toma de decisiones en la empresa. El capital humano está compuesto por personas con características y capacidades específicas. La etapa inicial de desarrollo de la empresa familiar es en cierta manera concentrada, el empresario fundador centraliza las relaciones laborales existiendo un trato directo entre éste y los trabajadores. Los mecanismos de control se basan en supervisiones directas por parte del empresario directivo (Fuente et al, 1997).

Sin embargo, cuando el negocio madura y las formas organizacionales más complejas surgen, el solapamiento institucional entre la empresa y la familia empieza a generar conflictos en la organización. Típicamente estos conflictos se manifiestan en la forma de contradicciones normativas. En esta situación, lo que se espera a menudo de los individuos en términos de principios familiares viola lo que se espera de ellos según los principios comerciales.

Sharma (2004) hace hincapié sobre la influencia de los empleados no familiares involucrados en el negocio y el impacto que producen en el éxito y crecimiento de las empresas familiares. Afirma que estos representan un “*stakeholder*” importante dentro de la organización familiar<sup>2</sup>. Estos individuos pueden poseer conocimiento idiosincrásico de la empresa que puede ser valioso en el monitoreo de líderes de la futura generación, o bien rellenando el papel de dirección en caso de necesidad. En empresas más grandes, se han encontrado ejecutivos no familiares capaces de jugar un papel crítico en las decisiones estratégicas (Chua, et al, 2003; en Sharma, 2004). Sin embargo, sólo recientemente se están llevando a cabo algunos esfuerzos dirigidos para entender la complejidad de su papel y sus percepciones.

En un estudio sobre relaciones laborales (Gómez M.; et al, 2001), habla de los contratos correlativos y afirman que en una situación de contratación familiar, un contrato correlativo entre una empresa poseída por una familia y un agente (miembro familiar) involucra una atadura común y un juego de expectativas mutuas que muy probablemente serán basadas en las emociones

---

<sup>2</sup> Cuando los empleados no familiares perciben que solo se toman decisiones que satisfacen necesidades inmediatas de miembros familiares opuestas a promover valor a largo plazo para la empresa familiar, ellos percibirán esto como algo injusto. Estas percepciones probablemente generarán descontento de los empleados no familiares y se reducirá la probabilidad de una actuación efectiva o la tenencia duradera de estos empleados (Sharma, 2004).

y sentimientos, más que en una relación de contrato no familiar. Por consiguiente las ataduras familiares engendran contratos de agencia que son carentes de racionalidad económica. Algunos autores se han referido a los negocios familiares como de “alta confianza” (Jones, 1983, en Gómez M., et al, 2001) porque ellos son gobernados bajo acuerdos informales, basados en el afecto en lugar de obligaciones contractuales.

*H2: La esencia familiar de la empresa influirá en las relaciones laborales con los empleados.*

*H2a: La empresa familiar está negativamente relacionada con la existencia de reglas laborales formales y complejas y las decisiones están centralizadas en la figura del propietario fundador.*

### 2.3 Las relaciones comerciales

El estudio de las relaciones comerciales, con proveedores como con clientes, viene comprendido por el grado de especificidad inherente a la relación y por las garantías y acuerdos existentes en la relación contractual. Por ejemplo, los clientes y proveedores estarán dispuestos a realizar transacciones en la que intervengan activos específicos, dada la confianza existente en las relaciones entre el fundador y éstos.

Las personas que dirigen empresas familiares por lo general se encuentran sumamente orgullosas de su empresa en su función y capacidad de lograr establecerla y construirla. Asimismo el personal se encuentra orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Esta característica se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing, debido a la estrecha relación que se establece con el cliente y al valor que éste le otorga al hecho de que la empresa esté en manos de una familia.

Muchas veces, las personas compran el intangible que viene con el producto o servicio. Compran la tradición y los valores idealistas de una familia. La continuidad proyecta estabilidad y hace a clientes y empleados sentirse seguros. Así, muchas empresas familiares han encontrado que presentándose como un funcionamiento familiar les permite aprovecharse de una asunción de que están en el negocio en el largo plazo y mantendrá esa continuidad igualmente entre clientes y empleados (Brokaw; 1992).

Las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes y proveedores prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal que no están constantemente cambiando de funciones ni siendo sustituidos por personas ajenas a la familia.

Hay una mística en los negocios familiares, una creencia entre clientes que estas compañías tienen integridad y un compromiso único en sus negocios. Hay una expectativa que las familias cuidan más porque sus nombres están en la línea. Estas compañías se establecen por mucho tiempo, normalmente encima de varias generaciones y, en términos comerciales, normalmente tienen una reputación buena para servicio del cliente o calidad del producto (Levinson, 1971).

*H3: La naturaleza familiar de la empresa influirá en su relación con clientes y proveedores, las cuales estarán enmarcadas en relaciones duraderas.*

*H3a: Las relaciones comerciales con clientes y proveedores estarán basadas en un elevado grado de fidelidad, confianza y trato informal con el fundador. Estas relaciones estarán centralizadas en la figura del propietario fundador.*

## 2.4 La relación con terceros prestamistas

En la relación con terceros prestamistas en las empresas familiares, diversos estudios indican que las organizaciones de carácter familiar mantienen menores niveles de deuda con relación a las organizaciones no familiares, debido en parte al temor de la pérdida de control de la empresa ante situaciones económicas desfavorables. Por otra parte, la intención de preservar el carácter familiar de la organización puede dar lugar a que estas organizaciones sean reticentes a la participación de terceros en la propiedad de la empresa y se muestran más inclinadas a la autofinanciación aún a costa de limitar las oportunidades de crecimiento. En consecuencia, la mayor capacidad de endeudamiento disponible con la que cuentan las empresas familiares, unido a la tendencia a reinvertir los recursos generados, suponen mejores condiciones para resistir etapas económicas difíciles.

Estas características sin embargo, suelen ser más comunes de las empresas familiares manejadas por el fundador, es decir en la primera generación los negocios familiares no siguen una política de endeudamiento clara, pero una vez estos negocios sobreviven la primera generación, ellas tienden a aumentar el nivel del endeudamiento (Gallo y Vilaseca, 1996). En consecuencia, cuando el negocio familiar crece en tamaño, tiende a funcionar con más bancos. Esto es razonable, desde el punto de vista de que una empresa que crece tiene que invertir en recursos que normalmente se traducen en necesidades financieras adicionales. Además, la mayoría de las instituciones financieras tiende a operar con empresas que alcanzan un tamaño significativo.

Otro factor que suele darse es que la política de las entidades bancarias se concentra en la riqueza de propiedad en lugar de analizar la capacidad del reembolso del negocio familiar. El nivel de la deuda debe relacionarse con los flujos de fondos futuros que los proyectos comerciales esperan generar. Así, la habilidad de la empresa de obtener crédito debe depender de cuanto de aprovechable o rentable el negocio es.

Los argumentos anteriores sugieren que desde el punto de vista del financiamiento, los negocios familiares necesitan distinguir la familia de la empresa. Incluso, los bancos deben dar mayor importancia a los flujos de dinero futuros del negocio en lugar de a la riqueza personal del dueño familiar, así podrán construirse relaciones comerciales exitosas entre las instituciones financieras y negocios de familia que sean beneficiosos para ambas partes.

*H4: La naturaleza familiar de la empresa influirá en su relación con prestamistas.*

*H4a: La relación con prestamistas estará centralizada en la figura del propietario fundador.*

## 3. Metodología

La elección del enfoque de investigación es una tarea esencial para la obtención de los objetivos propuestos. En opinión de (Gallart, 1993), cuando se define un problema de investigación, salvo en aquellos casos de que sólo se desee demostrar una relación estadística entre variables unívocas, se plantea la conveniencia de integrar a la misma el enfoque cualitativo.

Dada las características del presente trabajo en cuanto al objeto de estudio y la diversidad cualitativa de algunos datos considerados, la investigación se inicia con un análisis cualitativo de una situación planteada y se proponen algunas hipótesis cuantitativas, utilizando una definición de variables realizada a partir de los resultados de la primera instancia cualitativa. Es de esperar que este enfoque nos permita profundizar en el conocimiento de la estructura contractual en la empresa familiar posibilitando una mejor comprensión de la naturaleza de la relación y de la capacidad para crear valor en la empresa.

**Técnicas de investigación.** Las fuentes a utilizar para conformar la muestra objeto de análisis son variadas. La característica de los datos a recolectar para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo, en gran medida de carácter cualitativo, requiere de unas fuentes de información propicias para el desarrollo empírico del trabajo de investigación. En general, se prevé la utilización de dos técnicas de investigación: el cuestionario y el análisis de datos secundarios.

**Muestra.** La muestra estará formada por un grupo de empresas familiares y no familiares de la provincia de San Juan. Dado el carácter generalista de la investigación, se considera realizar el trabajo de campo analizando información de las empresas familiares y no familiares que comprendan los distintos sectores de la economía en la provincia, es decir, agrícola, industrial, de comercio y de servicios. Con el objeto de que todos los rubros queden representados, se considera pertinente practicar un muestreo aleatorio estratificado proporcional al tamaño de los estratos.

Se toman además aquellas empresas que tengan en su plantel no menos de 10 empleados de carácter permanente, desechando las inferiores a ese número por considerarlas, a los efectos de la presente investigación, de escasa relevancia desde el punto de vista de su complejidad organizativa.

A los efectos del presente trabajo se considerará una empresa como familiar cuando más del 50% del capital sea propiedad de una familia y que alguno de sus miembros sea parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo de la empresa (Fuente, et al, 2003).

**Variables.** De la información recabada se procede a seleccionar un conjunto de variables significativas con el fin de construir una base de datos que recoja las dimensiones relevantes para caracterizar con mayor o menor aproximación, la asignación de los derechos de decisión en la empresa. A continuación se describen brevemente las variables para cada una de las fases del estudio.

*Cuadro 3.1 Datos posicionales*

	<b>Estimador</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Tipo</b>
Caracterización	Forma Jurídica	JUR	Nominal
	Sector	SEC	Nominal
	Estructura de Propiedad	PRO	Continua
	Generación incorporada	GEN	Nominal
	Antigüedad	ANT	Continua
	Nº de empleados	NUM	C. Discreta

*1- Propiedad y dirección.* Se incluyen acá seis variables que pretenden delinear aspectos referidos a la relación Propietario - Directivo en las empresas bajo estudio.

*Cuadro 3.2 Variables de Propiedad y Dirección*

<b>Variable</b>	<b>Estimador</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Tipo de variable</b>
Propiedad y dirección	Tamaño del Directorio	TAM	C. Discreta
	Directores familiares	FAM	C. Discreta
	Actividad del Directorio	DIR	Nominal
	Conducción	CON	Nominal
	Consejeros externos	EXT	Nominal
	Aportación del Directorio	APO	Nominal

Aspectos inherentes al tamaño del directorio, la presencia de miembros familiares en él, la conducción de la empresa y la participación efectiva del directorio en el gobierno son considerados en éste apartado.

Las variables “Consejeros externos” y “Aportación del directorio”, consideran la presencia o no de asesores externos en la empresa y la actuación del equipo directivo, así como las relaciones entre ellos. En opinión de (Daily y Dollinger, 1991), la propiedad y dirección de empresas familiares afecta la manera en que estas funciones se ejecutan. Una de las posibles explicaciones deriva de la teoría de la agencia lo que induce a pensar que en estas empresas los costes de agencia son menores cuando son manejadas por miembros familiares.

2- *Laborales*. Se recogen cuatro variables que intentan caracterizar la asignación de los derechos de decisión en las relaciones con los empleados de las empresas bajo estudio.

Aspectos relativos a la relación de los empleados con los directivos, el ingreso de empleados familiares y no familiares a la empresa, fijación de remuneraciones y cualidades de los empleados, son tratados en este apartado.

**Cuadro 3.3 Variables de Relaciones Laborales**

Variable	Estimador	Avviatura	Tipo de variable
Laborales	Relación con empleados	EMP	Nominal
	Selección y Reclutamiento	SEL	Nominal
	Fijación de remuneraciones	REM	Nominal
	Cualidades de empleados	CUA	Nominal

La variable “relación con empleados” trata de determinar el grado de centralización o no por parte del propietario de la empresa en la relación con empleados, dada la excesiva centralización que según numerosas investigaciones atribuyen al propietario, sobre todo en las etapas más tempranas de la empresa.

La segunda variable hace referencia a los criterios utilizados para la selección y reclutamiento de empleados en la empresa. A este respecto, (Lansberg, 1983) plantea la existencia de problemas de selección en la empresa familiar, originados en la demanda de parientes por ocupar cargos dentro del negocio. Según el autor, muchas veces se utiliza el principio familiar, consistente en incluir en puestos a familiares sin tener en cuenta sus competencias. En general, la contratación de empleados incompetentes (familiares o no) amenazarán la efectividad y supervivencia del negocio.

La variable “fijación de remuneraciones” intenta captar los criterios usados por la empresa para fijar las remuneraciones de los empleados que trabajan en ella, tratando de identificar si aquellas políticas son usadas también para los miembros familiares. A este respecto, algunos estudios marcan los problemas que puede generar en la empresa premiar a parientes sin tener en cuenta sus competencias. Las restantes variables centran la atención en las cualidades más valoradas por los directivos respecto de sus empleados.

3- *Comerciales*. Estas variables pretenden describir aspectos apreciables en el sistema de relaciones comerciales en las empresas bajo estudio.

Este grupo de variables intenta rescatar especificidades de la relación de la empresa con clientes y proveedores. Se apunta así a determinar el mayor o menor grado de centralización de estas relaciones por parte del propietario de la empresa, el nivel de fidelidad por parte de clientes y proveedores y que tipo de características diferenciales son las que consideran los clientes y proveedores como más relevantes en la relación.

**Cuadro 3.4 Variables de Relaciones Comerciales**

Variable	Estimador	Abreviatura	Tipo de variable
Comerciales	Relaciones comerciales	COM	Nominal
	Fidelidad de clientes y proveedores	FID	Ordinal
	Magnitud en el nivel de fidelidad	MAG	Nominal
	Ventajas diferenciales	VEN	Nominal

Opinan (Mustakallio et al, 2002), que en este tipo de organizaciones los mecanismos de gobierno sociales o correlativos son normalmente fuertes y duran por mucho tiempo. Tradiciones, unión, relaciones, lealtad y altruismo constituyen elementos que determinan cómo se usan esos recursos para crear valor. Por su parte (Gallo, 1995; Poza, 1995), consideran que las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes y proveedores prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal que no están constantemente cambiando de funciones ni siendo sustituidos por personas ajenas a la familia. Además, el compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención cordial y esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta.

4- *Prestamistas*. Corresponde a un grupo de cuatro variables mediante las cuales se intenta caracterizar las relaciones contractuales entre la empresa y los prestamistas.

**Cuadro 3.5 Variables de Relación con Prestamistas**

Variable	Estimador	Abreviatura	Tipo de variable
Prestamistas	Relación con prestamistas	PRE	Nominal
	Nº de instituciones financieras	NIF	Ordinal
	Intensidad de la relación	IDR	Ordinal
	Variedad de productos financieros	VPF	Ordinal

Estas variables tratan de recoger información respecto a la relación entablada por las empresas familiares y no familiares con las instituciones financieras. Según analizan (Gallo y Vilaseca, 1996), en la primera generación los negocios familiares manejados por el fundador no tienen una política de endeudamiento clara, pero cuando las empresas sobreviven a la primera generación, tienden a asumir una política de endeudamiento más agresiva. Es así que cuando el negocio familiar crece en tamaño, tiende a funcionar con más bancos.

Diversos estudios indican que las organizaciones de carácter familiar mantienen niveles de deuda más bajos con relación a las organizaciones no familiares, debido en gran parte al temor de la pérdida de control de la empresa. Esto, unido a la intención de preservar el carácter familiar de la organización, hace que estas entidades se muestren más inclinadas a la autofinanciación, aún a costa de limitar las oportunidades de crecimiento.

#### 4. Resultados

El objetivo de este apartado es presentar y ordenar la información recogida sobre los distintos aspectos que expresan la realidad de las empresas familiares y no familiares de la ciudad de San Juan contenidas en la muestra.

En un primer nivel de análisis, el objetivo ha consistido en valorar toda la información obtenida sintetizando los datos más relevantes y que mejor expresen las características que perfilan a ambos tipos de empresas que constituyen la población objeto de estudio. En primer término se ha realizado un análisis descriptivo de cada una de las distintas variables contempladas, tanto para las empresas familiares como no familiares, con el objeto de posicionarlas y de establecer las posibles interrelaciones que pudieran manifestarse entre ellas. El proceso de tratamiento de la información se ha realizado con el paquete estadístico SPSS, versión 15.00.

Con el objeto de simplificar la exposición, la descripción individual de las variables se ha compactado en cuadros que recogen por grupos homogéneos, algunos indicadores estadísticos relevantes como la media y el coeficiente de variación para las variables cuantitativas y la moda y distribución de frecuencia cuando se trata de variables cualitativas como lo son en su gran mayoría en éste trabajo.

##### 4.1. Datos Posicionales

Una vez concluido el trabajo de campo, la muestra finalmente obtenida está constituida por 78 empresas familiares y no familiares de la ciudad de San Juan, que han aportado la información válida requerida a partir de la cual se ha creado la base de datos utilizada para la realización de los análisis posteriores.

*Cuadro 4.1 Datos Posicionales*

		Forma Jurídica	Principal Sector
N	Válidos	78	78
	Perdidos	0	0
Moda		1,00	2,00

El cuadro 4.2 nos muestra que la forma societaria más utilizada es la sociedad anónima, que representa el 47 % de la muestra encuestada, seguido de las sociedades de responsabilidad limitada con el 37 % y, en último lugar, las empresas unipersonales y las sociedades colectivas completando el total de la muestra.

*Cuadro 4.2 Forma Jurídica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SA	37	47,4	47,4	47,4
	SRL	29	37,2	37,2	84,6
	Soc. Colectiva	4	5,1	5,1	89,7
	Unipersonal	6	7,7	7,7	97,4
	Otra	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

El sector de actividad ha sido repartido proporcionalmente al determinar la muestra. En la "población" de las empresas existen diferentes rubros: comercial, servicios, industria y comercio. Con el fin de que todos los rubros estuvieran representados se realizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional al tamaño de los estratos, lo que se observa en el cuadro 4.3.

**Cuadro 4.3 Principal Sector**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agropecuarias	15	19,2	19,2	19,2
	Comercio	25	32,1	32,1	51,3
	Industria	18	23,1	23,1	74,4
	Servicios	20	25,6	25,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Como se indicó en el apartado 3, a los efectos del presente trabajo se considerará una empresa como familiar cuando más del 50% del capital sea propiedad de una familia y que alguno de sus miembros sean parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo de la empresa (Fuente, J. M. et al., 2003).

De acuerdo a los valores expuestos en el cuadro 4.4, la variable "propiedad familiar" de naturaleza numérica (%), se categorizó en una nueva variable dicotómica, denominada "estructura de propiedad" cuyos valores son:

1. Propiedad Familiar (la variable original "propiedad familiar" es igual o mayor al 50%)
2. Propiedad no Familiar (la variable original "propiedad no familiar" es menor al 50%)

**Cuadro 4.4. Estructura de Propiedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	27	34,6	34,6	34,6
	40,00	1	1,3	1,3	35,9
	70,00	1	1,3	1,3	37,2
	80,00	1	1,3	1,3	38,5
	98,00	1	1,3	1,3	39,7
	100,00	47	60,3	60,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

De ello resulta como se muestra en el cuadro 4.5, que del total de las empresas bajo estudio, 50 firmas, que representan el 64 % de la muestra son de naturaleza familiar, en tanto 28, que constituyen el 36% de la muestra, son no familiares. También cabe mencionar que de las 50 firmas familiares, en 47 de ellas su capital es 100% familiar indicando la fuerte concentración de capital que caracteriza a estas firmas.

**Cuadro 4.5. Estructura de Propiedad**

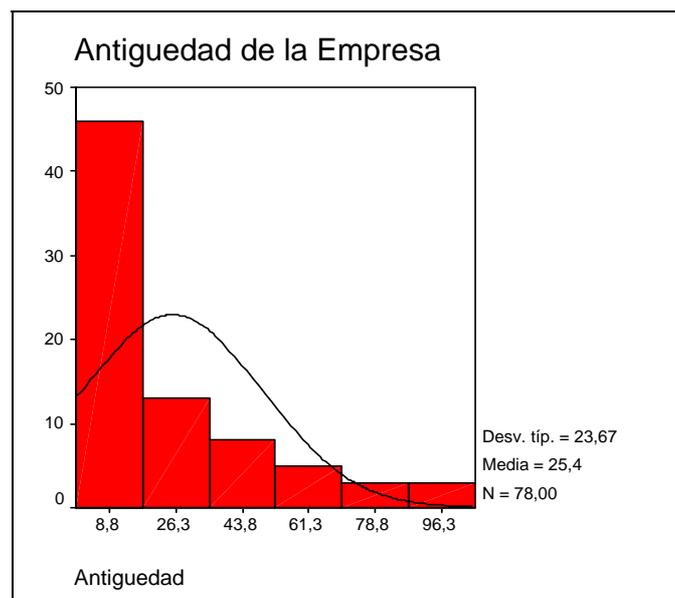
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No familiar	28	35,9	35,9	35,9
	Familiar	50	64,1	64,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Seguidamente se exponen los datos obtenidos respecto a la antigüedad de las empresas. En la muestra utilizada se observa la existencia de firmas familiares y no familiares de la ciudad de San Juan con una antigüedad que oscila entre los 2 y los 90 años (cuadro 4.7) y con una vida media de 25 años, lo que da una idea de la tradición empresarial de algunas empresas y también la permanente inclusión de nuevas firmas que se da a lo largo del tiempo.

**Cuadro 4. 6. Antigüedad**

N	Válidos	78
	Perdidos	0
Media		25,3846
Mediana		15,0000
Mínimo		2,00
Máximo		102,00
Percentiles	25	9,7500
	50	15,0000
	75	33,5000

**Gráfico 4.1. Antigüedad**



La variable “número de empleados” se categorizó en tres grupos, lo que se muestra en el cuadro 4.9, observándose que el 75% de las empresas tienen una planta de personal de hasta 50 empleados.

En relación a las empresas familiares, el 80% de ellas son de primera y segunda generación. Esto puede estar indicando que la mayoría son firmas que ya han incorporado a la segunda generación con alguna actividad en la misma.

Con respecto a la existencia de empleados familiares en estas firmas, el 39% de las firmas declara no tener ningún empleado que sea miembro familiar.

Estos datos son poco consecuentes con algunos estudios realizados que hablan sobre los efectos del solapamiento institucional que se genera entre la empresa y la familia, respecto a la predisposición por parte de los fundadores a incorporar parientes para que trabajen en la empresa (Lansberg, 1983). En este caso, se observa poco interés de las empresas a tener empleados familiares en su planta.

**Cuadro 4.7. Antigüedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	2,6	2,6	2,6
	3,00	4	5,1	5,1	7,7
	4,00	1	1,3	1,3	9,0
	5,00	2	2,6	2,6	11,5
	6,00	3	3,8	3,8	15,4
	7,00	2	2,6	2,6	17,9
	8,00	1	1,3	1,3	19,2
	9,00	4	5,1	5,1	24,4
	10,00	4	5,1	5,1	29,5
	11,00	1	1,3	1,3	30,8
	12,00	5	6,4	6,4	37,2
	13,00	2	2,6	2,6	39,7
	14,00	2	2,6	2,6	42,3
	15,00	7	9,0	9,0	51,3
	16,00	5	6,4	6,4	57,7
	17,00	1	1,3	1,3	59,0
	18,00	3	3,8	3,8	62,8
	20,00	1	1,3	1,3	64,1
	22,00	1	1,3	1,3	65,4
	25,00	1	1,3	1,3	66,7
	27,00	1	1,3	1,3	67,9
	30,00	4	5,1	5,1	73,1
	31,00	1	1,3	1,3	74,4
	33,00	1	1,3	1,3	75,6
	35,00	1	1,3	1,3	76,9
	39,00	1	1,3	1,3	78,2
	44,00	1	1,3	1,3	79,5
	50,00	4	5,1	5,1	84,6
	51,00	1	1,3	1,3	85,9
	55,00	1	1,3	1,3	87,2
	56,00	1	1,3	1,3	88,5
	61,00	1	1,3	1,3	89,7
	62,00	1	1,3	1,3	91,0
	66,00	1	1,3	1,3	92,3
71,00	1	1,3	1,3	93,6	
73,00	1	1,3	1,3	94,9	
80,00	1	1,3	1,3	96,2	
90,00	2	2,6	2,6	98,7	
102,00	1	1,3	1,3	100,0	
	Total	78	100,0	100,0	

**Cuadro 4.9. Número de Empleados**

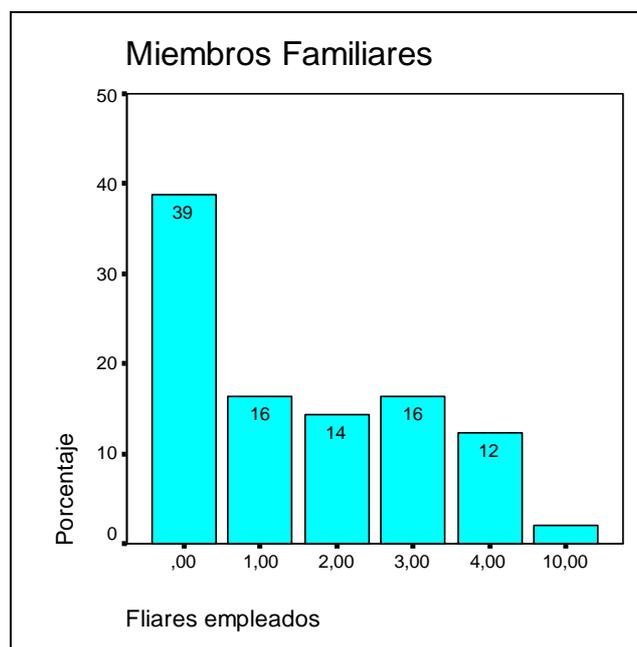
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hasta 50	59	75,6	75,6	75,6
	entre 50 y 100 inclusive	9	11,5	11,5	87,2
	más de 100	10	12,8	12,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

**Cuadro 4.10. Última Generación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1º Generación	19	38,0	38,0	38,0
	2º Generación	21	42,0	42,0	80,0
	3º Generación	9	18,0	18,0	98,0
	4º Generación o mas	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Cuadro 4.11. Empleados miembros de la familia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	19	38,0	38,8	38,8
	1,00	8	16,0	16,3	55,1
	2,00	7	14,0	14,3	69,4
	3,00	8	16,0	16,3	85,7
	4,00	6	12,0	12,2	98,0
	10,00	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	1	2,0	
Total		50	100,0		

**Gráfico 4.2. Empleados familiares**

#### 4.2. Asignación de los derechos de decisión

Finalizado el análisis de los datos posicionales, a continuación se exponen los resultados del análisis descriptivo y exploratorio para cada una de las relaciones propuestas en el modelo.

En primer término se presentan los resultados de la relación Propietario - Directivo. Se consideraron aquí seis variables con el objeto de delinear aspectos referidos a las relaciones entre éstos.

La primera variable en consideración “composición del directorio”, es pertinente solo para las empresas que son sociedades anónimas, las que alcanzan a 37 del total de la muestra. De ellas, 16 corresponden a firmas de propiedad familiar y 21 a empresas no familiares. Esta especificación se planteó con el objeto de obtener información acerca de cómo están conformados los directorios de estas firmas, atendiendo a la extensa investigación empírica existente sobre empresas familiares que resalta las ventajas de contar con un cuadro de dirección eficiente. Los resultados correspondientes a éste análisis se muestra en los cuadros 4.12, 4.13, 4.14, 4.15 y 4.16

**Cuadro 4.12. Accionistas ejecutivos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	2	5,4	5,4	5,4
	1,00	13	35,1	35,1	40,5
	2,00	13	35,1	35,1	75,7
	3,00	5	13,5	13,5	89,2
	4,00	2	5,4	5,4	94,6
	5,00	1	2,7	2,7	97,3
	6,00	1	2,7	2,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

**Cuadro 4.13. Accionistas no ejecutivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	9	24,3	24,3	24,3
	1,00	13	35,1	35,1	59,5
	2,00	5	13,5	13,5	73,0
	3,00	8	21,6	21,6	94,6
	4,00	1	2,7	2,7	97,3
	6,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Cuadro 4.14. Ejecutivos no accionistas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	24	64,9	64,9	64,9
	1,00	9	24,3	24,3	89,2
	2,00	2	5,4	5,4	94,6
	3,00	1	2,7	2,7	97,3
	6,00	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Cuadro 4.15. Expertos ajenos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	32	86,5	86,5	86,5
	1,00	1	2,7	2,7	89,2
	2,00	1	2,7	2,7	91,9
	3,00	1	2,7	2,7	94,6
	4,00	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Cuadro 4.16. Amigos no expertos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	35	94,6	94,6	94,6
	1,00	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Se ve que el 95% de las empresas de la muestra tiene al menos un accionista ejecutivo en el directorio (cuadro 4.12), situación que suele ser habitual en las empresas familiares y también en las pequeñas y medianas empresas. En menor proporción pero igualmente importante, es la existencia de al menos un accionista no ejecutivo formando parte del directorio (cuadro 4.13). En cuanto a ejecutivos no accionistas, parecen ser poco demandados para esta función ya que el 65% de las firmas no cuenta con este tipo de directores en su tabla.

Un dato más llamativo es que 32 de las 37 sociedades anónimas manifiestan no tener ningún experto ajeno formando parte de la tabla de directores (cuadro 4.15), lo que pone de manifiesto la baja predisposición de las pequeñas y medianas empresas de nuestro medio, como lo son la mayoría de las firmas de la muestra, a contratar expertos que formen parte del directorio. Ello difiere con investigaciones empíricas que resaltan los beneficios derivados de contar con expertos ajenos en estas firmas. En éste sentido (Robinson, 1982), matiza la existencia de un cuerpo considerable de literatura que ha evolucionado en la planificación de pequeñas empresas y que da énfasis al papel importante de externos para mejorar la efectividad de la planificación estratégica en estas compañías. Desgraciadamente, poca evidencia empírica se ha recogido en las empresas de nuestro medio para apoyar esta idea.

Por último, el 95% de las firmas manifiesta no tener en su directorio amigos no expertos. A éste respecto, (Mathile, 1988) destaca la importancia de que la empresa familiar cuente con un cuerpo de directores, no obstante sugiere que un error grave que el propietario de un negocio familiar puede cometer es armar su cuadro con “amigos” y consejeros personales.

De las empresas que son sociedades anónimas y de estructura familiar se tiene en cuenta el número de familiares que componen el directorio. De acuerdo al cuadro 4.17, prácticamente todas las firmas familiares comprendidas en la muestra tienen al menos un miembro familiar en el directorio.

**Cuadro 4.17. Directores familiares**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	6,3	6,3	6,3
	1,00	5	31,3	31,3	37,5
	2,00	4	25,0	25,0	62,5
	3,00	2	12,5	12,5	75,0
	4,00	2	12,5	12,5	87,5
	5,00	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

También se trabajó en estas firmas con una segunda variable “actividad del directorio” tratando de obtener información respecto a la contribución real de éste órgano en la misión de manejar y controlar la evolución de los negocios de la sociedad. Como se observa en el cuadro 4.18, el 65% de las firmas considera que el directorio funciona activamente en las decisiones y políticas de la empresa. Estos datos contrastan con numerosas investigaciones - sobre todo en las firmas familiares y en pequeñas y medianas empresas - que dan cuenta de la escasa participación efectiva del directorio cómo órgano de carácter permanente cuya misión fundamental es manejar y controlar la evolución de los negocios de la sociedad. Es habitual encontrar en estas organizaciones directorios formados por amigos y/o familiares del propietario que si existen, es solo en lo formal, conociendo poco sobre la marcha y negocios de la empresa limitándose al cumplimiento de los aspectos legales.

**Cuadro 4.18. Actividad del Directorio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	64,9	64,9	64,9
	Lo duda	8	21,6	21,6	86,5
	No	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Por otra parte, la variable “conducción” está referida a un concepto más concreto que es el manejo día a día de la empresa y es válido para todas las empresas de la muestra cualquiera sea su forma jurídica. En este caso los datos muestran que la mayoría de las firmas comprendidas en el estudio son conducidas por el propietario o por miembros familiares. Estos datos son coherentes en relación al porcentaje de empresas familiares contenidas en la muestra. Una de las posibles explicaciones deriva de la teoría de la agencia, lo que induce a pensar que en estas empresas los costes de agencia son menores cuando son manejadas por miembros familiares.

**Cuadro 4.19. Conducción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propietario	32	41,0	41,0	41,0
	Miembros Familiares	19	24,4	24,4	65,4
	Gerentes no familiares	27	34,6	34,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Un dato llamativo es que al menos el 50% de las firmas contempla la incorporación de asesores o consultores externos. En las empresas de nuestro medio esto es habitual, pero en su gran mayoría el asesoramiento se ciñe a los aspectos contables y financieros de empresas que deciden la tercerización de esta área, pero que difícilmente abordan aspectos que vayan más allá de ésta función.

**Cuadro 4.20. Consejeros externos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	39	50,0	50,0	50,0
	Lo duda	16	20,5	20,5	70,5
	No	23	29,5	29,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Respecto a la variable “aportación del directorio”, el 41% de las firmas opinan que los planes a largo plazo es la característica más importante para el directorio o conducción de la empresa, seguida de un 32% que piensa que la “dirección día a día” es la característica más relevante.

**Cuadro 4.21. Aportación del Directorio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Planes a largo plazo	32	41,0	41,0	41,0
	Dirección día a día	25	32,1	32,1	73,1
	Contactos	1	1,3	1,3	74,4
	Imagen	11	14,1	14,1	88,5
	Desarrollo del equipo gerencial	5	6,4	6,4	94,9
	Otra	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Continuando con el análisis de las relaciones entre los distintos partícipes, las laborales ocupan un lugar importante en la asignación de los derechos para la toma de decisiones. Se tomaron aquí cuatro variables con el objeto de caracterizar las relaciones con los empleados de las empresas bajo estudio, ellas son, “relación con empleados”, “selección y reclutamiento”, “fijación de remuneraciones” y “cualidades de los empleados”.

En primer lugar, el atributo “relación con empleados” pretende determinar hasta qué punto la vinculación con los trabajadores está centralizada en la figura del propietario. No se observa una gran relevancia en este sentido por parte de los dueños. Los valores del cuadro 4.22 indican una leve preponderancia en la conducción por parte de los gerentes. Esto es factible teniendo en cuenta que del segmento de firmas familiares, hay una importante proporción que son de segunda generación y que posiblemente tales relaciones ya estén descentralizadas por el propietario en la figura de gerentes familiares o externos.

**Cuadro 4.22. Relación con empleados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propietario	33	42,3	42,3	42,3
	Gerente	43	55,1	55,1	97,4
	Otros	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En segundo término se consideraron los criterios usados por las empresas para incorporar a los empleados que trabajan en ella. Se puede decir en función de los datos obtenidos, que más de la mitad de las empresas contrata su personal basado en las referencias de personas que están vinculadas a la firma. Esto es algo bastante habitual en las empresas de San Juan. Solo un 19% utiliza las consultoras de recursos humanos y es casi inexistente la contratación por compromisos familiares a pesar del importante peso de estas firmas en la muestra, pero que no obstante, es coincidente con la baja proporción de empleados familiares en ellas.

**Cuadro 4.23. Selección y reclutamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A través de Consultora de RRHH	15	19,2	19,2	19,2
	Por compromisos familiares	1	1,3	1,3	20,5
	Por referencias	51	65,4	65,4	85,9
	Otro	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

La variable “fijación de remuneraciones” intenta recoger los criterios usados por las empresas de la muestra para fijar los salarios de los empleados que trabajan en ella. Luego, en un posterior análisis de correspondencias, se trata de identificar si hay diferencias en las políticas usadas por las compañías familiares en relación a las no familiares.

La mayor parte de las empresas afirma remunerar a los empleados según lo que determina el mercado y solo un 5% de las compañías manifiesta remunerar a sus empleados según necesidades familiares, hecho que como en el caso anterior es consecuente con el bajo porcentaje de empleados familiares en ellas.

**Cuadro 4.24. Fijación de remuneraciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Según rem. de mercado	55	70,5	70,5	70,5
	Según los resultados	12	15,4	15,4	85,9
	Según necesidades familiares	4	5,1	5,1	91,0
	Según capacidad	7	9,0	9,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

La última variable considerada dentro de las relaciones laborales centra la atención en rescatar las cualidades que más valoran los directivos respecto de sus empleados. En el cuadro 4.25 se puede ver que la honestidad por parte de los empleados es valorada por el 51% de las firmas, seguido por la dedicación al trabajo y un poco más abajo la confianza. Dos características que son propias de de las firmas familiares, como son la honestidad y la confianza, abarcan el 69% de consideración en cuanto a importancia.

**Cuadro 4.25. Cualidades de empleados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Honestidad	40	51,3	51,3	51,3
	Confianza	14	17,9	17,9	69,2
	Dedicación al trabajo	16	20,5	20,5	89,7
	Experiencia	7	9,0	9,0	98,7
	Liderazgo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

En tercer lugar, pasamos a analizar los resultados descriptivos de las relaciones con clientes y proveedores. Se incluyó un grupo de cuatro variables de carácter cualitativo que intentan rescatar especificidades de la relación que la empresa mantiene con estos partícipes. Se apunta así a determinar el mayor o menor grado de centralización de estas relaciones por parte de los propietarios, la percepción respecto a la fidelidad y las ventajas diferenciales que sobresalen en la relación.

El cuadro 4.26 muestra una relativa proporción en cuanto al manejo de estas relaciones por parte de propietarios y de gerentes.

**Cuadro 4.26. Relación con clientes y proveedores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propietario	35	44,9	44,9	44,9
	Gerente	32	41,0	41,0	85,9
	Otros	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Tampoco se aprecia una diferencia considerable en cuanto al atributo nivel de fidelidad por parte de proveedores y clientes. En igual proporción las empresas de la muestra consideran que la fidelidad de éstos “stakeholders” con la empresa se sitúa en un nivel medio y alto que en conjunto alcanza un 98%.

**Cuadro 4.27. Nivel de fidelidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	37	47,4	47,4	47,4
	Medio	40	51,3	51,3	98,7
	Bajo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

De vuelta se observa la escasa relevancia de familiares en el manejo de éstos enlaces. La mayoría de las firmas estima que la fidelidad se da en mayor magnitud con el propietario y con gerentes y con mucho menos relevancia, en empleados de la empresa.

**Cuadro 4.28. Magnitud del nivel de fidelidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dueño	32	41,0	41,0	41,0
	Gerente	31	39,7	39,7	80,8
	Empleados	14	17,9	17,9	98,7
	Familiares	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Respecto a las ventajas diferenciales que sobresalen en la relación, las empresas sostienen que lo que los clientes y proveedores más valoran de la empresa es la confianza y el trato personal. Nuevamente estas características son base de las relaciones que muchas empresas familiares y también las medianas y pequeñas empresas mantienen no solamente con empleados sino también con otros “stakeholders” importantes del entramado contractual como en este caso son los clientes y proveedores.

**Cuadro 4.29. Ventajas diferenciales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Celeridad	12	15,4	15,4	15,4
	Trato informal	1	1,3	1,3	16,7
	Confianza	28	35,9	35,9	52,6
	Trato personalizado	33	42,3	42,3	94,9
	Ambiente grato	2	2,6	2,6	97,4
	Otro	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Por último, finalizamos el análisis de la asignación de los derechos de decisión, con la participación de los terceros en la empresa. Diversos estudios indican que las organizaciones de estructura familiar mantienen menores niveles de deuda con relación a las organizaciones no fami-

liares, debido a diversos factores, entre otros, al temor de la pérdida de control de la empresa ante situaciones económicas desfavorables.

Se incluyeron cuatro variables cualitativas mediante las cuales se trató de recoger información respecto a las relaciones establecidas por las empresas familiares y no familiares de la muestra con las instituciones financieras.

La primera de ellas, al igual que en las situaciones anteriores, pretendió establecer el grado de centralización en el manejo de estas relaciones. En éste caso se observa claramente que en más de la mitad de las empresas encuestadas la relación con los prestamistas está centralizada en la figura del propietario. Considerando que el 65% de la muestra está conformada por firmas familiares y que una parte de ellas ya han incorporado a la segunda y también a la tercera generación, se puede presuponer que en alguna proporción estas relaciones han sido descentralizadas por el propietario en los gerentes, que también representan una parte importante en la muestra.

**Cuadro 4.30. Relación con prestamistas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,3	1,3	1,3
	Propietario	40	51,3	53,3	54,7
	Gerente	31	39,7	41,3	96,0
	Otros	3	3,8	4,0	100,0
	Total	75	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,8		
Total		78	100,0		

Por otra parte, se trató de obtener información respecto al nivel de significación de estas relaciones. A decir del número de instituciones financieras con que contratan la mayoría de las firmas, no predomina una fuerte intensidad en la relación. Esto dice que la vinculación de las firmas no es relevante en cuanto a terceros.

**Cuadro 4.31. Número de instituciones financieras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una	33	42,3	44,0	44,0
	Dos	24	30,8	32,0	76,0
	Tres	18	23,1	24,0	100,0
	Total	75	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,8		
Total		78	100,0		

**Cuadro 4.32. Intensidad de las relaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	15	19,2	19,5	19,5
	Media	50	64,1	64,9	84,4
	Nula	12	15,4	15,6	100,0
	Total	77	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,3		
Total		78	100,0		

**Cuadro 4.33. Variedad de productos financieros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	1	1,3	1,4	1,4
	Una	30	38,5	41,1	42,5
	Dos	25	32,1	34,2	76,7
	Tres	17	21,8	23,3	100,0
	Total	73	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	6,4		
Total		78	100,0		

Otro dato que es consistente con lo apuntado en el párrafo precedente es la poca variedad de productos financieros que demandan las empresas. En resumen los datos recogidos respecto a este conjunto de variables indican una escasa participación de los terceros prestamistas en la estructura contractual de estas empresas.

## 5. Conclusiones

Tradicionalmente, la teoría de agencia ha considerado que la alineación natural de propiedad y dirección disminuye la necesidad de una supervisión formal de los agentes y de mecanismos de gobierno complejos, lo que reduce los costos de agencia de la propiedad en las empresas familiares.

No obstante, en forma más reciente, la teoría de agencia se ha utilizado para argumentar lo contrario, sosteniendo que las empresas familiares poseen una de las formas más costosas de gobierno organizacional, debido a la relación familiar, que genera problemas en la propiedad - dirección de la empresa. De la incapacidad de los propietarios-gerentes para manejar los conflictos, del atrincheramiento ejecutivo, de la falta de supervisión del desempeño, entre otras cosas, se generan mayores costos de agencia.

Los propietarios – gerentes de las empresas familiares deben utilizar los mecanismos adecuados de control y supervisión y descentralizar convenientemente la dirección en busca de un crecimiento sostenido.

Un adecuado nivel de descentralización es tan importante como la apertura al financiamiento de terceros para poder crecer, ambos son factores que en distintos espacios de la arquitectura organizativa, son de suma importancia para el crecimiento de la pequeña y mediana empresa familiar en Argentina.

## REFERENCIAS

- Brokaw, L. (1992): "Why family business are best?" INC Mar: 72-79
- Daily, C. y Dollinger, M. (1991): "Family firms are different". Review of Business, Vol. 13, N°:1/2: 3-5
- Fuente, J. M.; García J.; Guerras, L.; Hernangomez, J. (1997): "Diseño organizativo de la empresa". Civitas. Madrid
- Fuente, J. M. y Mazagatos V. (2003): "La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis". Documentos de trabajo: Nuevas tendencias en dirección de empresas" DT 10/03. Universidad de Burgos
- Gallart, M. (1993): "La integración de Métodos y la Metodología Cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación". (CEAL), Centro Editor de América Latina. Buenos Aires

- Gallo, M. (1995): "Empresa familiar: Textos y casos". Barcelona. Praxis
- Gallo, M. y Vilaseca, A. (1996): "Finance in Family Business". *Family Business Review*, Vol. 9: 387-402
- Gómez, L.; Núñez, M.; Gutiérrez, I. (2001): "The role of family ties in agency contracts". *Academy of Management Journal*, Vol.44, Nº 1: 81-95
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial Behavior. Agency Costs and Ownership Structure". *The Journal of Financial Economics*, 3: 305-
- Kets de Vries, M. (1993): "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". *Organizational Dynamics*, Vol. 21 Nº 3: 59-71
- Lansberg, I. (1983): "Managing human resources an family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics Summer*: 39-47
- Lea, J. (1993): "La sucesión del management en la empresa familiar". Barcelona. Granica
- Levinson, H. (1971): "Conflicts that plague the family business". *Harvard Business Review*, Vol. 49: 90-98
- Mathile, C. (1988): "A Business Owner's Perspective on Outside Boards". *Family Business Review*, Vol. 1: 231-238
- Mustakallio, M.; Autio, E.; Zahra, S. (2002): "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making". *Family Business Review*, Vol. 15 Nº 3: 205-222
- Poza, E. (1995): "A la sombra del roble (La empresa Privada Familiar y su continuidad)". Editorial Universitaria para la Empresa Familiar
- Robinson, R. (1982): "The importance of "outsiders" in small firms strategic Planning". *Academy of Management Journal*, Vol. 25 Nº 1: 80-93
- Sharma, P. (2004): "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*, Vol. 17 Nº 1: 1-36
- Ward, J. (1989): "Defining and Researching Inside versus outside Directors: A rebuttal to the rebuttal". *Family Business Review*, Vol. 2 Nº 2:147-149
- Ward, J. (1988): "The active board with outside directors and the family firms". *Family Business Review*, Vol. 1 Nº 3: 223-229