***XIV Coloquio Doctoral de CLADEA - 2016***

**Generación de nuevos proyectos empresariales desde la empresa familiar:**

**razones y prácticas impulsoras. Estudio de casos*.***

Doctorando: Silvia L. Corral

*Facultad de Ciencias Económicas*

*UNICEN-Argentina*

[corral@econ.unicen.edu.ar](mailto:corral@econ.unicen.edu.ar)

Dir.: Dr. Juan José Jiménez Moreno

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

*UCLM-España*

[Juan.Jimenez@uclm.es](mailto:Juan.Jimenez@uclm.es)

**1.-Resumen.**

La generación de nuevos proyectos a partir de un negocio medular conduce a analizar la opción de diversificación empresarial. En el contexto de la Empresa Familiar (EF) la intencionalidad de sus propietarios para decidir sobre su cartera de negocios de manera de expandir y hacer más diverso su campo de actuación se advierte como un aspecto aún no suficientemente explorado, y más aún en las economías emergentes (Chang et al., 2010; Astrachan, 2010; Chung, 2013). Este fenómeno presenta cierto grado de especificidad y complejidad para su estudio, si se tiene en cuenta que en estas organizaciones la influencia de la familia se ha demostrado como decisiva en el comportamiento empresarial (Kellermanns et al., 2012; De Tienne y Chirico, 2013; Cabrera Suárez et al., 2014). En tal sentido, desde el presente Proyecto de Tesis Doctoral se buscará, a partir de un diseño de casos múltiples, interpretar y entender aquellas razones que promueven la diversificación del negocio de la familia y las posibles relaciones entre estos determinantes y los proyectos que se generan, en un entorno de negocios caracterizado por cierto nivel de incertidumbre.

**2.- Introducción.**

El objetivo general de esta propuesta radica en ampliar la comprensión de las razones que impulsan la creación de nuevos proyectos empresariales desde el seno de una empresa familiar***.***

La mayor parte de las investigaciones en relación a la diversificación del negocio familiar han sido realizados en países que cuentan con economías desarrolladas; no obstante, estudios más recientes sugieren que en mercados inestables las EF podrían tener un comportamiento distinto, si bien no resulta suficiente la evidencia sobre qué factores son determinantes en su capacidad de respuesta a la incertidumbre del entorno y las impulsan a tomar esta decisión estratégica (Astrachan, 2010; Chung, 2013; Chua et al., 2013; Kao et al., 2013). Desde este planteo, el interrogante-disparador de este proyecto es: ¿por qué han optado por diversificar el negocio familiar los empresarios de Tandil, Argentina? Cabe aclarar que en esta localidad se advierte cómo un fenómeno aún no explorado y por tanto, surgen luego las siguientes preguntas específicas: ¿qué motivos tienen los empresarios familiares locales para impulsar la puesta en marcha de nuevos negocios, a partir del negocio principal?; ¿qué tipo de negocios nuevos se generan desde la diversificación del familiar-principal?; ¿cuáles son los factores que pueden favorecer o dificultar la generación de nuevos proyectos empresariales desde el interior de la empresa familiar?; ¿cómo difieren las elecciones, condiciones y prácticas en función de las características del sector de la actividad local en el que la empresa familiar desarrolla su actividad?. En la búsqueda de las posibles respuestas, el proceso de investigación inicia con la revisión y desarrollo de un marco teórico que permita identificar, seleccionar y analizar la información existente sobre los siguientes ejes: 1) Diversificación: concepto; modalidades; razones y enfoques para su estudio; 2) Empresas familiares: concepto; particularidades frente a las no familiares; 3) Estrategia de diversificación en el marco de las empresas familiares: razones; modalidades.

**3.- Revisión de la literatura**.

**3.1.- Diversificación: concepto, tipología y medición.**

Hablar de nuevos proyectos de negocio que surgen desde un negocio principal u originario, conduce a pensar en la opción de diversificación como un modo particular de estrategia. En un trabajo considerado precursor en este campo, Ansoff (1958) la concibe como un cambio en la composición mercado-producto, a partir de los mercados y productos actuales en las que una empresa opera y supone el acceso a nuevas actividades ya sea por crecimiento interno o externo. Otros autores también se enfocaron en los nuevos mercados en que la empresa puede actuar y atender por medio de productos distintos (Gort,1962; Rumelt,1974; Pitts y Hopkins, 1982; Booz et. al., 1985, mencionados en Ramanujan y Varadarajan, 1989), como en el incremento o extensión de las actividades hacia otros sectores (Kamien y Schwartz, 1975; Berry, 1975, mencionados en Ramanujan y Varadarajan, 1989) y en la acción de diversificar como en la diversidad o variedad en el campo de actuación de una empresa, expresando una clara vinculación entre ambos conceptos (Pitts y Hopkins, 1982 – mencionado en Ramanujan y Varadajan, 1982 - Suárez González, 1993). Finalmente, Ramanujan y Varadarajan (1989) definen la diversificación empresarial como la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos internos o por adquisición.

A la hora de tipificar esta estrategia, Ansoff (1958) analiza las direcciones posibles de los nuevos negocios: 1) horizontal (cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas nuevas que tienen el mismo cliente objetivo, pero constituyen nuevos mercados dentro de la industria a la cual pertenece); 2) vertical (cuando la empresa se integra en el mercado del cliente o en el del proveedor, colocando los productos relacionados con el ciclo completo de explotación de su propia unidad económica); 3) lateral (los nuevos negocios suponen la incursión en mercados y productos que no se encuentran dentro de la misma industria a la que pertenece la empresa “madre”). Luego Rumelt (1974, 1982) - quien profundizó el estudio previo realizado por Wrigley en 1970 - diferencia entre negocio único o especializado, negocio dominante y negocio diversificado. Para este caso distingue entre diversificación relacionada y no relacionada, considerando el porcentaje de ingresos que provienen de un único negocio y la relación que mantiene éste con los demás negocios de la firma en función de la posesión recursos tangibles de uso común o de ciertas competencias básicas y compartidas. El análisis de las tipologías expuestas evidencia una correspondencia entre la diversificación relacionada de Rumelt y la diversificación horizontal y vertical de Ansoff: en ambas, las firmas tienen la posibilidad de compartir recursos y/o conocimientos adquiridos con anterioridad para aplicar a los nuevos proyectos. De igual modo, la diversificación no relacionada se asocia a la lateral por cuanto la nueva unidad de negocio no se encuentra en la misma industria y se requieren de mayores modificaciones en los procesos y la estructura de la firma para implementarla (Porter, 1988).

En lo que respecta a cómo medir el nivel de diversificación, autores referentes en este análisis coinciden en reconocer dos tipos de medidas (Ramanujan y Varadajan, 1989; Hoskisson et al., 1999; Suárez González, 1993; Palich et al., 2000): continuas y categóricas. Las primeras son las más utilizadas en los estudios de Economía Industrial y buscan medir el grado de diversificación objetivamente en base a índices y códigos[[1]](#footnote-1), aunque se les ha cuestionado su capacidad para diferenciar la relación entre negocios (Pérez Rodríguez, 1998). Las categóricas fueron desarrolladas por Rumelt (1974) para medir el grado de diversificación y diferenciar entre diversificación relacionada y no relacionada en base a ratios de análisis, según la procedencia de los ingresos en la firma - de especialización, de relación y vertical[[2]](#footnote-2)- y son mayormente aplicadas en los estudios realizados en el campo de la Dirección Estratégica (Pérez Rodríguez, 1998).

**3.2.- Razones para la diversificación.**

De modo amplio, la literatura reconoce que las razones para decidir la diversificación empresarial estarían determinadas por características distintivas del contexto en el que opera la firma, como impulsadas desde su ámbito interno (Ansoff, 1974; Porter, 1991; Ramanujan y Varadajan, 1989; Suárez González, 1993; Palich et al., 2000).

Vinculadas al mercado, el análisis ha sido abordado desde el paradigma de la Economía Industrial; en este marco, el potencial de una empresa para generar ganancias dependería de las condiciones estructurales de la industria en que opera y la estrategia a seguir representará la construcción de defensas contra las fuerzas que detente la competencia, o bien la búsqueda de posiciones en sectores donde estas fuerzas sean más débiles (Porter, 1979) y, por tanto, la opción para diversificar debería apoyarse en la capacidad competitiva del sector (Rumelt, 1974; Porter, 1979). La estrategia de diversificación se presenta como una opción para reducir riesgos en mercados caracterizados por su turbulencia, ya que le permite a la empresa participar en varias actividades sin depender de un único negocio (Grant y Jammine, 1988; Amihud y Lev, 1999) y acceder a cierto poder de mercado siempre que sea posible establecer barreras de entrada al sector (Gort, 1962; citado en Suárez González 1994; Porter, 1988; Montgomery, 1994; Palich et al., 2000). En los últimos años varios investigadores se han abocado a explorar cómo son afectados los modelos de diversificación en aquellos países donde prevalecen ambientes institucionalmente débiles y, por tanto, la condición de inestabilidad asociada al posible oportunismo de los actores lleva a los propietarios de la empresa a considerar los beneficios de crear mercados internos y decidir la inversión en nuevos negocios, aunque dentro de la firma (Teece et al., 1997; Williamson, 1999; Khanna y Palepu, 2000; Yigit y Behram, 2011; Benito Osorio et al., 2012; Akben Selçuk, 2015). Este enfoque toma como unidad de análisis la transacción y los costos derivados de ésta, tales como incertidumbre, oportunismo de las partes y especificidad de los activos (Williamson, 1999; Williamson, 2010), y se enmarca en la Teoría de los Costos de Transacción, posible de considerar una derivación de la Teoría de la Economía Industrial ya que se centra en las imperfecciones de los mercados, que son una consecuencia de la estructura de la industria (Hoskisson et al., 1999).

Sin embargo, es probable que las empresas puedan concebir una estrategia no solo basándose en las condiciones ambientales y del mercado, donde las ventajas competitivas alcanzadas pueden verse fácilmente imitadas (Grant, 1991; Porter, 1991; Suárez González, 1993), sino desde su interior. Esta concepción se desprende de la Teoría de Recursos y Capacidades que concibe la empresa como un conjunto de recursos valiosos, distintivos y heterogéneos, de naturaleza tangible e intangible, de los cuales la firma posee el control (Wenerfeld, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993), perspectiva que ha tenido una gran influencia desde el año 2000 en adelante para analizar alternativas de nuevos negocios (Benito Osorio et al., 2012) y que orienta las elecciones estratégicas hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible a partir de la explotación de ciertos recursos y vínculos que otorgan la posibilidad de generar sinergia para participar, principalmente, en nuevos negocios relacionados (Ansoff, 1958; Grant y Jammine, 1988; Grant, 1991; Suárez González, 1993; Wan et al., 2011).

En adición, desde la dimensión interna la decisión de diversificar debiera contemplarse en relación a motivos de orden discrecional, como proteger particulares - y diferentes - intereses de quienes tienen la propiedad de la empresa y quienes la dirigen (Jensen, 1986; Amihud y Lev, 1999). Esta divergencia es abordada por la Teoría de la Agencia, cuya unidad de análisis es la relación contractual entre un propietario (principal) y un subordinado (agente), a quien se delega autoridad y responsabilidad para actuar en nombre de la primera. Sin embargo, al dotarlos de discrecionalidad directiva, los administradores terminarían trabajando para sus beneficios personales, lo que se traduce en conflictos y mayores costos de agencia (Jensen, 1986; Amihud y Lev, 1999; Wan et al., 2011), asociados al control y la búsqueda de la disminución de la incertidumbre (Jensen y Meckling, 1976).

**3.3.- La empresa familiar: concepto; particularidades y diferencias con la empresa no familiar.**

En la búsqueda de una definición de Empresa Familiar, se adhiere al concepto aprobado por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), para el cuál una empresa será considerada familiar - independientemente de su tamaño - en relación a los individuos que detentan la propiedad del capital o participan en la gestión y dirección de la misma. Es decir: 1) si la mayoría de los votos pertenecen a la/s persona/s fundadora/s de la firma, o que posee/n o ha/n adquirido su capital social, o bien a sus esposas, padres, hijos, o herederos directos; 2) en la gestión o dirección de la compañía participa al menos un representante de la familia (o pariente); 3) para el caso de las compañías que cotizan, los puntos anteriores son aplicables siempre y cuando su fundador o adquirente del capital social - o bien los familiares o descendientes de éstos - tengan la propiedad del 25% de los derechos de voto del capital social; es decir, que la familia cuente con los derechos de votos suficiente como para ejercer influencia en la toma de decisiones.

Esta definición resalta la centralidad de dos elementos diferenciadores de estas empresas frente a las no familiares: la propiedad familiar y la influencia de la familia en el negocio. En cuanto a la propiedad, esta impacta sobre las decisiones estratégicas y si bien los problemas que se analizan desde la Teoría de la Agencia son distintos en empresas familiares y no familiares (Chrisman et. al, 2004; Tsai et al., 2009; Boyd y Solarino, 2016) - y están vinculados, principalmente, a la participación familiar (Songini y Gnan, 2015) y al contexto institucional en que la firma opera (Lin y Chuan, 2011) - se ha demostrado que la concentración de la propiedad tiene un impacto positivo en la reducción de conflictos al permitir la alineación de los intereses familiares entre sus miembros (Schulze et al., 2001; Gómez Mejía et al., 2001; Miller et al., 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015). Este aspecto es más evidente aún en las pequeñas empresas familiares donde los ejecutivos de la familia tienden a identificarse fuertemente con la empresa (Chu, 2009; Tsai et al., 2009). En relación a la creación de valor empresarial, la propiedad tiene un efecto decreciente, posiblemente porque los propietarios optan por limitar la toma de riesgos y el nivel de inversión para conservarla (Chang et al., 2010; Miller et al., 2010; Boyd y Solarino, 2016), aunque la mayor presencia de la familia influye positivamente en la identificación con los objetivos familiares o no económicos (Cabrera Suárez et al., 2014). Estos objetivos son privativos de cada familia y se superponen con los económicos, reflejando la influencia de la familia en el negocio y la heterogeneidad en el comportamiento estratégico de las EF (Zellweger et al., 2010; Berrone et al., 2012; Chrisman y Patel, 2012; Chirico y De Tienne, 2013; Kotlar et al., 2014). Desde la teoría han sido abordados bajo el concepto “riqueza socioemocional” (SEW por sus siglas en ingles) en referencia a ciertos aspectos de carácter afectivo que la familia decide preservar (Gómez Mejía et al., 2007; Chrisman et al., 2013), e incluye: mantener el control de la firma en manos de la familia, la identificación de los familiares con la empresa, resguardar los lazos y valores familiares, valorar los vínculos emocionales que favorecen el compromiso y entregar el negocio a las generaciones futuras, reflejando así la orientación a largo plazo de estas empresas (Berrone et al., 2012). En lo que respecta a la dimensión “identificación familiar”, Cabrera Suárez et al. (2014) argumentan que esta dependerá de la dinámica de cada familia y del clima generado en la empresa, y constituye la base de los demás componentes del SEW, la clave para explicar las diferencias entre empresas familiares e incluso porqué algunas se comportan como no familiares. Existen variedad de motivos para mantener el SEW (Gómez Mejía et al., 2007; 2010; Miller y Le Breton-Miller, 2014), y en pos de protegerlo las EF estarían dispuestas a tomar decisiones que pueden ir en contra de una lógica económica (Zellweger, et al., 2010; Berrone, et al. 2012; De Tienne y Chirico, 2013). Sin duda en estas organizaciones las prioridades y particularidades de sus propietarios ejercen un impacto significativo en las elecciones estratégicas y en la evolución de la firma (Ussman et al., 2001; Gallo y Amat, 2003; Miller et al., 2010; Gómez Mejía et al., 2010; Wang y Poutziouris, 2010; Chrisman et al., 2013; Kotlar et al., 2014), y se ha argumentado que los empresarios familiares - a diferencia de los no familiares - tomarán mayores riesgos en la medida en que puedan conservar esta riqueza socioemocional que le es propia (Gómez Mejía et al., 2007; 2010; Kotlar et al., 2014), como también la propiedad y la gestión en manos de la familia (Gómez Mejía et al, 2010; Muñoz Bullón y Sánchez Bueno, 2012; Chung, 2013; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015). El riesgo se asume entonces como otro aspecto particular en la diferenciación entre EF y no familiares, esencial en el intento de comprender el comportamiento organizacional (Kotlar et al., 2014); no obstante, para asegurar si son más arriesgadas o más conservadoras que las no familiares deberían contemplarse la diversidad de objetivos perseguidos y los aspectos idiosincráticos de cada familia (Chrisman y Patel, 2012; Chrisman et al., 2013; Zellwewger y Sieger, 2012; Kellermanns et al., 2012; Memilli et al., 2013).

Otra fuente de diferenciación con las empresas no familiares – y fuente de diversidad entre ellas - radica en la posesión de un conjunto único e idiosincrático de recursos agrupados en el término *familiness* (Habberson y Williams, 1999), que son el resultado de la interacción entre familia y negocio. La fuente de los mismos se encuentra en el ejercicio del poder que le otorga la propiedad y participación, la experiencia con la que contribuyen sus miembros al negocio y la cultura reflejada en valores arraigados y compartidos en la empresa (F-PEC por sus siglas en inglés, según Klein et al.,2005); por su parte Zewllenger et al., (2010) distinguen el comportamiento y las habilidades de la familia demostradas en la empresa (como esencia de la participación familiar) y la identidad basada en la percepción de la empresa como negocio familiar. Desde ambas perspectivas, *familiness* resalta aquellos elementos intangibles, como los valores y la influencia de la familia, que pueden proporcionar recursos distintivos a la empresa y la base de su ventaja competitiva, pero también impactar en el desempeño empresarial según se opte por su estabilización o enriquecimiento (Carnes e Ireland, 2013).

**3.3.1.- Razones para diversificar el negocio familiar.**

El análisis anterior permite concluir que las empresas familiares no sólo se diferencian significativamente de las no familiares sino también entre ellas, ya que conforman una población heterogénea (Zellweger et al., 2010; Chrisman y Patel, 2012; Chua et al., 2012; Chrisman et al., 2013), lo que anticipa cierto grado de complejidad para el estudio de las razones que impulsan la decisión estratégica de generar nuevos proyectos empresariales, a partir de diversificar el negocio familiar único. Aun considerando que estas organizaciones difieren respecto a la estructura de propiedad y gestión, tamaño, edad y objetivos perseguidos (Chu, 2009; Kellermanns et al., 2012; Boyd y Solarino, 2016), es de esperar menores niveles de diversificación con respecto a grupos donde los directivos no familiares tienen alta participación en la propiedad (Tsai, 2009; Miller et al., 2010; Chen y Yu, 2011; Chung, 2013; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015), y cuanto más cerrado sea el círculo familiar (Gómez Mejía et al., 2010; Chung, 2013). En todo caso, aceptarían expandirse dentro de industrias relacionadas o en el mercado interno (Gómez Mejía et al., 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015). La menor diversificación es justificada por cuanto abrir nuevas unidades de negocio los puede forzar a nombrar directivos no familiares y, en consecuencia, reducir la influencia de la familia en la toma de decisiones y poner en riesgo la conservación de su SEW (Gómez Mejía et al., 2010; Chong, 2013; Berrone et al., 2012; Memilli et al., 2013). Sin embargo, la diversificación podría ser una herramienta para aumentar el nivel de propiedad y asegurar la continuidad de las próximas generaciones en ella (Lin et al., 2014), que es otra dimensión del SEW. Es así que esta característica particular - al igual que el *familiness* - puede llegar a afectar tanto positiva como negativamente la generación de nuevos negocios (Berrone et al., 2012; De Tienne y Chirico, 2013; Carnes e Ireland, 2013), según se opte por diversificar para dispersar el riesgo de un negocio concentrado - aun a expensas del SEW pero asegurando la supervivencia del negocio - o bien diversificar menos para conservar esta dotación socioemocional y los recursos ya desarrollados internamente, sin caer en la necesidad de la requerir de otros, como también de actores ajenos a la familia (Gómez Mejía et al, 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015). Mientras Gómez Mejía et al. (2010), argumentan que la opción que prevalece es la segunda, Ducassy y Prevot (2010) han demostrado que el carácter familiar de la empresa no incide en el nivel de diversificación. No obstante, estos resultados son aplicables en economías maduras mientras que en entornos institucionales débiles no queda del todo claro cómo las EF toman la decisión de diversificar y, por tanto, necesitan ser determinadas cómo influyen las características de la familia y las condiciones del ambiente en el que la firma desarrolla su actividad, las que se convierten en otra fuente de heterogeneidad dado que ante situaciones de inestabilidad las empresas gestionarán sus recursos de forma diferente (Astrachan, 2010; Wan et al., 2011; Benito Osorio, 2012; Chung, 2013; Chua et al., 2013).

A partir de esta revisión de la teoría se formulan las siguientes proposiciones teóricas:

*-La generación de nuevos proyectos empresariales en las EF de la localidad de Tandil ha sido impulsada por motivos de orden interno, privativos de cada familia;*

*-La generación de nuevos proyectos empresariales en las EF de la localidad de Tandil ha sido estimulada por la estructura y situación del sector industrial en la que la empresa opera y/o decide expandirse.*

**4.- Discusión de la propuesta.**

El análisis anterior permite concluir que para decidir la diversificación de un negocio concentrado las empresas familiares se enfrentan, como en toda elección estratégica, al dilema de conciliar los objetivos centrados en el negocio con los objetivos de la familia empresaria (Gómez Mejía et al.; 2010; Kotlar et al., 2014). La revisión de la teoría revela que el estudio de la empresa familiar solicita una mayor comprensión de la implicancia de la participación de la familia en la toma de decisiones estratégicas como de las fuentes de heterogeneidad de las familias empresarias (Chua et al., 2012; De Tienne y Chirico, 2013; Chrisman et al., 2013; Cabrera Suárez et al., 2014), afirmación que conduce a valorar la pertinencia de aquellas perspectivas teóricas que resaltan las particularidades de estas empresas frente a las no familiares, como son la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría de la Agencia, dada la posesión de recursos distintivos (*familiness*), el peso de la propiedad familiar en la toma de decisiones y de una dotación socioemocional que intentan conservar y mantener en base a prioridades que aún no resultan claras (Gómez Mejía et al., 2010; Cabrera Suárez et al., 2014; Miller y Le Breton-Miller, 2014). Esta premisa, si bien se basa en la Teoría de la Agencia - ya que la propiedad y el control familiar son elementos clave para el incremento y la preservación del SEW (Zellweger et al., 2010) - toma la protección de esta riqueza como punto de referencia de las elecciones estratégicas (Gómez Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2010; Berrone et al., 2012). Sin embargo, los investigadores también subrayan la necesidad de enfocarse en el análisis de las condiciones del entorno y las relaciones económicas y políticas en que estas empresas enmarcan sus acciones; en consecuencia, deberían contemplarse los aportes teóricos y empíricos realizados desde el paradigma de la Teoría de la Economía Industrial y de la Teoría de los Costos de Transacción. Dado que el objeto de estudio de esta Tesis radicará en EF de la ciudad bonaerense de Tandil (Argentina), donde a lo largo del tiempo los mercados se han comportado con cierto nivel de inestabilidad, la integración de las distintas perspectivas permitiría explorar las particulares razones por las cuales algunos empresarios familiares han decidido involucrarse en la generación de nuevos proyectos empresariales, aunque en combinación con el análisis de las condiciones en que desarrollan su actividad, tanto generales como características del sector, de modo de obtener una contribución más rica para el entendimiento del comportamiento de las EF locales frente a la estrategia de diversificación.

**5.- Metodología.**

En esta fase inicial, la metodología se basa en una revisión bibliográfica centrada, principalmente, en el análisis de artículos de autores referentes en relación al campo de estudio, publicados en revistas de alto impacto (a los que se accedió mediante la base de datos ABI/informs y Econlit). En adición, se consultaron Tesis Doctorales en base de datos TESEO y presentaciones realizadas en Congresos ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas), que cuenta con una sección específica dedicada a la publicación de investigaciones realizadas en el campo de las empresas de naturaleza familiar.

En la etapa de estudio empírico, el trabajo de campo demandará ser abordado desde un diseño cualitativo, por cuanto se buscará analizar experiencias empresariales y conductas de sus miembros con la ambición de comprenderlas (Strauss y Corbin, 2002). En tal sentido, se aplicará la metodología del estudio de casos múltiple, con la finalidad de permitir la comprensión del fenómeno y su contexto, contar con una mayor cantidad y calidad de información para el análisis, y posibilitar la generalización de los resultados a otros casos que presenten condiciones teóricas similares (Yin, 2003). En adición, esta metodología ha sido sugerida para el estudio de la empresa de naturaleza familiar por proveer un enfoque que permitiría interpretar la heterogeneidad y complejidad de estas organizaciones, aspectos difíciles de capturar por métodos cuantitativos (Nordqvist et al., 2009; De Masis y Kotlar, 2014).

Se propone realizar la investigación en 4 (cuatro) empresas pertenecientes a distintos sectores de la actividad local: metalmecánico, alimenticio, comercio y turismo. En cuanto al “porqué” de la elección de estas empresas, cabe aclarar que se trata de una muestra por conveniencia, ya que anticipadamente se conoce la existencia de EF que han optado por diversificar el negocio[[3]](#footnote-3). Los criterios básicos de selección aplicados (Strauss y Corbin, 2002) fueron: 1) que se trate de una empresa familiar; 2) que en la misma sea identificado a priori la generación de nuevo/s proyecto/s empresarial/es; 3) la accesibilidad geográfica. A los efectos de identificar el tipo de diversificación, se aplicarán aquellas medidas que permitan establecer la relación entre los negocios establecidos y los nuevos a partir del análisis de los ingresos provenientes de cada uno. Finalmente, en el diseño de la investigación se buscará relacionar los interrogantes y las proposiciones formuladas con los datos que se obtengan en el proceso de recolección de los mismos a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave y toma de notas sobre lo observado en el ambiente en que se lleven a cabo, y la triangulación de éstos con otras fuentes, tales como evidencias escritas o visuales (Strauss y Corbin, 2002; Creswell, 1994) y los hallazgos resultantes de investigaciones similares realizadas en otras regiones (de Argentina o del mundo).

**5.1.- Unidad de análisis: breve caracterización sectorial.**

En cuanto a la situación de los sectores en que se encuentran las empresas objeto de estudio, cabe aclarar que la extensión del partido de Tandil - superior a 400.000 hectáreas - ha facilitado que las actividades primarias como la agricultura y la ganadería tengan un gran desarrollo y claro predominio. Luego, se advierte una supremacía del sector terciario sobre el secundario en cantidad de empresas y personal y, en la actualidad, el subsector turismo se constituye en uno de los más dinámicos de la economía tandilense (D’Annunzio et al., 2015). En el sector secundario la mayor producción se concentra en los subsectores metalmecánico y alimenticio; mientras el primero agrupa una mayor cantidad de empresas, el segundo es el que más ha crecido en los últimos años en términos de generación de empleo[[4]](#footnote-4). En el alimenticio se destaca la producción de chacinados como proceso que integra a los productores de materia prima, elaboradores de salames - producto reconocido con Denominación de Origen - y al sector comercial, (proporcionando empleo de forma directa e indirecta). En cuanto al tamaño de las firmas, predominan las empresas medianas y pequeñas (análisis realizado en base a la cantidad de personal ocupado), y de propiedad familiar.[[5]](#footnote-5)

En períodos alternados las organizaciones de los distintos sectores de la economía local - como la regional y nacional - han tenido que adaptar su actividad a un contexto caracterizado por volatilidad de precios, bajo crecimiento económico e incertidumbre creciente. Por ejemplo, en el último año, el Informe de la Fundación Observatorio PyME refleja que una fuerte aceleración del alza de los insumos de producción de las pequeñas y medianas empresas industriales, ha impactado en una sensible reducción en las ventas como en una leve caída en el nivel de ocupación, principalmente en las más pequeñas. De igual forma, el proceso inflacionario repercutió en una baja del consumo, afectando el comercio minorista y reduciendo el gasto de las familias en turismo.[[6]](#footnote-6)

6**.- Hallazgos**.

En etapa de revisión de la literatura - donde el interés está puesto en acceder a una base conceptual sustentada en el análisis de las relaciones e interpretaciones logradas en estudios previos - se espera concluir con la elaboración:

* de un marco teórico integrador que permita luego establecer nuevas relaciones a partir de esta propuesta;
* del instrumento de recolección de datos requerido para el trabajo de campo;

En tal sentido, y considerando que los hallazgos podrían ser relevantes recién luego de realizar las entrevistas a informantes clave - y concluyentes a la hora del análisis de los discursos y de otras evidencias que se obtengan- se pone de manifiesto en este punto que se espera que la investigación que se lleve a cabo en el marco de esta Tesis contribuya las investigaciones realizadas sobre la diversificación del negocio familiar, ampliando la comprensión teórica de este fenómeno desde una perspectiva interpretativa que permita entender las orientaciones estratégicas de estas empresas, al identificar las particulares razones que tienen las familias empresarias para decidir la generación de nuevos proyectos empresariales en un contexto caracterizado por su inestabilidad. Si bien es posible encontrar variabilidad en los resultados, atendiendo a la heterogeneidad propia de estas organizaciones y los diferentes sectores en que se desempeñan, se espera poder identificar aspectos favorecedores posibles de replicar en otras EF de la localidad y la zona. No obstante, se admite que, posiblemente, el mayor aporte del trabajo se realice en relación a los negocios familiares que integran el tejido empresarial de la ciudad bonaerense de Tandil, donde se advierte una carencia de estudios de este tipo.[[7]](#footnote-7)

**7.-Bibliografía**:

-Akben Selçuk, E. (2015). Corporate diversification and firm value: Evidence from emerging markets. *International Journal of Emerging Markets, 10*(3), 294-310. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1697226788?accountid=14478>

-Amihud, Y., & Lev, B. (1999).Does corporate ownership structure affects its strategy towards diversification? *Strategic Management Journal*, 20 (11); pp. 1063-1069.

-Ansoff, H.I (pre -1986) Julio 1958/recibido mayo 1957. A model for diversification. *Management Science*.4; 4. ABI/INFORM Complete; pg. 392.

-Astrachan, J. (2010). Strategy in Family Business: toward a multidimensional research agenda.

*Journal of Family Business Strategy*, 1. 6-14

-Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.*Vol. 17. Nº 1-pp.99-120

-Benito-Osorio, D., Luis Ángel Guerras-Martín, & José Ángel Zuñiga-Vicente. (2012).Four decades of research on product diversification: A literature review. *Management Decision, 50*(2), 325-344. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/00251741211203597

-Berrone, P; Cruz, C; Gómez Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review.Vol.25, N°3, págs.258-279.

-Boyd, B.K; Solarino, A.M. (2016). Ownership of Corporations: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management. Vol. 42, N°5, 1282-1314.

-Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. d. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.

-Carnes, C.M e Ireland, D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Family *Business Special Issue* -*Entrepreneurship Theory and Practice.*[Volume 37, Issue 6,](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.2013.37.issue-6/issuetoc) pag. 1399–1419, November 2013. Version of Record online: 30 SEP 2013- DOI: 10.1111/etap.12073

-Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements.*British Journal of Management, 21*(1), 152.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229457397?accountid=14478>

-Chen, C. J. y Yu, C. M. J. (2011). Managerial ownership, diversification and firm performance: Evidence from an emerging market. *International Business Review*, 21, 518-534.

-Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes.*Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1249-1261. Doi:http://dx.doi.org/10.1111/etap.12064

-Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives.*Academy of Management Journal, 55*(4), 976.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1035262481?accountid=14478>

-Chrisman, J. J., Chua, J. H., &Litz, R. A. (2004).Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(4), 335-354.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213808302?accountid=14478>

-Christensen, H. y Montgomery, CA (1981). Corporate Economic Performance; Diversification Strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 2; pp.327-343.

-Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: Evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics, 33*(3), 353-373.

Doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11187-009-9178-6

-Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. and Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *EntrepreneurshipTheory and Practice,* 36: 1103–1113. Doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x

-Chung, H.M. (2013). The role of family management and family owenership in diversification: The case of family business group. *Asia Management Journal.* N 30; pp. 871-891

Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-012-9284-x>

-Creswell, John W. (1994). Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Capítulo 9: “El procedimiento cualitativo”. *Ed. Sage. London*. Traducción de M. J. Llanos Pazos. Disponible en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio>

-D’Annunzio, C., Carattoli, M. & Dupleix, D. (2015). Dynamic capabilities associated with a firm’s growth in developing countries. A comparative study of Argentinean SMEs in the software and tourism industries. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation,* *11*(4). Doi: 10.7341/20151142.

-De Massis, A; Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5; 15–29

-DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013).Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1297-1318. Doi:http://dx.doi.org/10.1111/etap.12067

-Ducassy, I. y Prevot, F. (2010). The effects of family dynamics on diversified strategy: Empirical evidence from French companies. *Journal of Family Business Strategy,* 1, 224-235.

-Gallo, M.A y Amat, J.M. (2003).Los secretos de las empresas familiares centenarias. *Colección del Instituto de la Empresa Familiar*, Barcelona, Deusto

-Gomez Mejía, L; Makri,M&Lazarra Quintana, M (2010*).* Diversification Decisions in Family-Controlled Firms*. Journal of Management Studies*.47:2

-Gomez-Mejia,L.Haynes,K.Nuñez, M. Jacobson, K. Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 106–137

-Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001).The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal, 44*(1), 81-95.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199785052?accountid=14478>

-Grant, R (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review;* pp.114-135.

-Grant, R.yJammine, A. (1988).Performance differences between the Wrigley /Rumelt strategic categories.*StrategicManagement  Journal*

-Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2015). DOES CONCENTRATION OF OWNERSHIP AND FAMILY CONTROL AFFECT SPECIALISATION/DIVERSIFICATION BUSINESS STRATEGIES? *E+M Ekonomie a Management,* (4), 78-92.

Doi:http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-006

-Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., &Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management, 25*(3), 417-456.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/197135629?accountid=14478>

-Jensen, M. C. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers.

*The American Economic Review*.Vol. 76, Nº 2, pp. 323-329.

-Jensen, M.C., Meckling, W.H., 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

-Kao, M., Kuo, A., & Chang, Y. (2013). How family control influences FDI entry mode choice. *Journal of Management and Organization, 19*(4), 367-385.

Doi:http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2013.23

-Khanna, T., &Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified indian business groups.*Journal of Finance, 55*(2), 867-891. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/56915559?accountid=14478>

-Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics, 38*(1), 85-101.

Doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5

-Klein, S., Astrachan, J. & Symrnios, K. (2005). The F-PEC scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice.*Vol. 29. Nº 3; pp.321-337

-Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics, 43*(3), 597-619.

-Lin, T., Chang, L., Hou, C., & Chou, P. (2014). The dynamic relationship between managerial ownership and corporate diversification: Evidence for family and non-family businesses. *International Journal of Economics and Finance, 6*(5), 84-95.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1667935594?accountid=14478>

-Lin, C.P and Chuang, C.M. (2011). Principal-Principal Conflicts and IPO Pricing in an Emerging Economy. *Corporate Governance: An International Review*, 19:585-600.

Doi: 10.111/j.1467-8683.2011.0087.x

-Memili, E., Misra, K., Erick P.C. Chang, & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management, 3*(1), 62-80. Doi:http://dx.doi.org/10.1108/20436231311326490

-Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(4), 713-720.

Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12111>

-Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal, 31*(2), 201.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/224997776?accountid=14478>

-Montgomery, C. A. (1994).Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives (1986-1998), 8*(3), 163.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/208940587?accountid=14478>

-Muñoz Bullón, F. y Sánchez Bueno, M.J. (2012). Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union. *Journal of World Business.* 47:469:477

-Nordqvist, M., Hall, A., &Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization, 15*(3), 294-308.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/233256475?accountid=14478>

-Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal, 21*(2), 155.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/225004431?accountid=14478>

-Pérez Rodríguez, M.J. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales.*Nº 8, pp.195-213.

-Peteraf, M.A. (1993).The cornerstones of competitive advantage: A resource–based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

-Porter, M. E. (1987, May). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review, 65*, 43.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/227768076?accountid=14478>

-Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management. The Academy of Management Review (Pre-1986), 6*(000004), 609.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/230059766?accountid=14478>

-Porter, M. E. (1979, March). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review, 57*, 137.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/227846343?accountid=14478>

-Ramanujan V. y Varadajan, P (1989). Research on corporate diversification: A synthesis*. Strategic Management Journal*. Vol.10, pp.523-551.

-Rumelt (1974). Strategy, structure and economic performance*. Harvard Business School Press.* Boston.

-Rumelt, R (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal* Vol. 3; issue 4; pp.359-369;

-Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., &Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science, 12*(2), 99-116.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213834902?accountid=14478>

-Songini, L. and Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53: 748–779. doi:10.1111/jsbm.12085

-Suárez González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama. *Revista de Economía  
Aplicada.* Vol.1-Nº 3; pp. 139-165.

-Strauss, A y Corbin, J (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada. *Ed. Universidad de Antioquia*. Colombia.

-Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal (1986-1998), 18*(7), 509.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/231174373?accountid=14478>

-Tsai, W., Kuo, Y., & Hung, J. (2009).Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: Self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics, 32*(1), 57-76.

Doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9073-y

-Ussman, A., Jiménez, J.J. y García P.M. (2001).Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. *Actas del I Congreso nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar.* Valencia, 347-372.

-Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., &Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management, 37*(5), 1335-1368. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/884702498?accountid=14478>

-Wang, Y., &Poutziouris, P. (2010). Entrepreneurial risk taking: Empirical evidence from UK family firms.*International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 16*(5), 370-388. Doi:http://dx.doi.org/10.1108/13552551011071841

-Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal.*Vol.5; pp.171-180.

-Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review, 100*(3), 673-690. Doi:http://dx.doi.org/10.1257/aer.100.3.673

-Williamson, O. E. (1999). Public and private bureaucracies: A transaction cost economics perspective. *Journal of Law, Economics, and Organization, 15*(1), 306-342.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/56856377?accountid=14478>

-Yigit, I., &Behram, N. K. (2013). The relationship between diversification strategy and organizational performance in developed and emerging economy contexts: the evidence from Turkey and Netherlands. *Eurasian Business Review, 3*(2), 121-136.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1477572167?accountid=14478>

-Yin, Robert (2003). Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos. Segunda Edición. *Ed. Sage Publications,* London. Disponible en español en [www.polipub.org/documentos/](http://www.polipub.org/documentos/)

-Zellweger, T., &Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics, 38*(1), 67-84. Doi: http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6

-Zellweger, T.; Eddleston, K.& Kellermanns, F. (2010).Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. [*Journal of Family Business Strategy*](https://www.researchgate.net/journal/1877-8585_Journal_of_Family_Business_Strategy)*.* 1(1):54-63.

Doi: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003

1. Los índices más utilizados son: SIC (Standard Industrial Classification), CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas de la Comunidad Europea) o CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la ONU). [↑](#footnote-ref-1)
2. Ratio de especialización: los ingresos provienen mayormente del negocio único; de relación: los ingresos corresponden al mayor grupo de negocios relacionados; vertical: el porcentaje de ingresos proviene mayormente de la cadena de integración vertical. [↑](#footnote-ref-2)
3. Información suministrada por la Cámara Empresaria y la Asociación de la Mediana y Pequeña Industria de Tandil. [↑](#footnote-ref-3)
4. Según datos proporcionados por el Municipio de Tandil, correspondientes al año 2013: de 5.155 comercios habilitados en el área urbana, el 56% se dedican al comercio y servicios conexos, el 31 % prestan exclusivamente servicios, y el porcentaje restante corresponde a establecimientos industriales. En cuanto a los subsectores metalmecánico y alimenticio: entre los dos representan cerca del 90% de los establecimientos industriales: el primero cuenta con 312 unidades y 1623 personas ocupadas; el sector alimenticio con 263 unidades productivas y 1.799 empleados, es el que más ha crecido en cantidad de establecimientos y empleo generado, en la última década. [↑](#footnote-ref-4)
5. Información obtenida en la Cámara Empresaria y en la Asociación de Medianas y Pequeñas Empresas de Tandil, si bien estas organizaciones no cuentan con un relevamiento de las empresas familiares locales. [↑](#footnote-ref-5)
6. Según informes publicados en http://www.camaraempresaria.org.ar/novedades.php -<http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-macro-region-centro-2015/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Información suministrada por la Cámara Empresaria y la Asociación de la Mediana y Pequeña Industria de Tandil [↑](#footnote-ref-7)