

FACTORES QUE AFECTAN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Lucero Bringas, María de los Ángeles - Universidad Católica de Córdoba

García Araoz, Rodolfo - Universidad Católica de Córdoba

Elsa Ribbert - Universidad Católica de Córdoba

Norma Patricia Caro - Universidad Nacional de Córdoba Centro de Investigaciones en
Ciencias Económicas CIECS UNC CONICET

TRACK4

RESUMEN

El trabajo presenta los resultados de una investigación sobre los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar (EF). El mismo es valioso porque las EFs tienen alta mortalidad y los estudios de los factores que afectan su continuidad son escasos y no miden las relaciones entre las variables relevantes. Inicialmente condujimos una investigación exploratoria, luego elaboramos un modelo y recolectamos datos de 200 empresas y finalmente medimos las relaciones entre variables con un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran una relación positiva entre diversas herramientas de gobierno y gestión empresarial y familiar y la continuidad de las EFs.

PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar - Continuidad - Prácticas de Gestión

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

Desafíos de la Empresa Familiar: la continuidad

Las EFs tienen un fuerte impacto en la economía de los países por la generación de empleo y riqueza. Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), entre el 80% y 90% de las empresas argentinas son de carácter familiar, representan más del 50% de la actividad económica y conforman la mayor fuente de empleo privado. Los datos más recientes sobre empresas en Argentina lo ha suministrado la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación (2017), que afirma que en nuestro país hay 650.626 empresas activas, siendo el 99% Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) y que por año nacen aproximadamente 70.000 empresas y mueren 68.000.

Tal como muestran los estudios realizados por la Secretaría de Transformación Productiva, el índice de desaparición de las organizaciones en nuestro país es muy elevado, desde 2006 la cantidad de empresas en valores absolutos no ha crecido. Con relación a este punto, Ward (1994), citado por Martínez Echezárraga (2010), realizó un estudio en EFs de Estados Unidos cuyo resultado arrojó que sólo el trece por ciento de ellas sobrevivía a una tercera generación. Por estos motivos, uno de los mayores retos de la EF es su continuidad en manos de las futuras generaciones.

Concepto de continuidad de la EF

Para Drozdow (1998) la continuidad de la EF es la continuidad de una empresa más allá de sus fundadores y luego agrega que familia y empresa deben permanecer juntas. La misma línea siguen Konopaski et al. (2015), que entienden a la continuidad como la supervivencia de la familia y el negocio a lo largo de generaciones, que es el concepto que tomamos para nuestro marco teórico. Por otro lado, Salvato et al. (2010) piensan que la continuidad es un constructo multifacético, cuyo significado está abierto a la construcción de sentido y a la interpretación. Así, ellos sugieren que el sentido de continuidad puede variar en las mentes de distintos miembros de la EF, cambiar de significado a lo largo del tiempo y ven a la continuidad como una identidad institucional a preservar, aunque advierten que el deseo de preservar esa identidad puede poner en riesgo la supervivencia de la EF. Por lo tanto, la continuidad estaría más vinculada con el cambio estratégico, con la capacidad para salir del negocio del fundador para emprender negocios nuevos. De modo semejante, Drozdow (1998) rompe con el concepto tradicional de continuidad y señala que esta noción puede ser perjudicial porque en ocasiones la familia puede afectar negativamente al negocio o el negocio a la familia. Por lo tanto, la autora invita a pensar la continuidad como una serie de elecciones entre la familia y la empresa, sopesando costos y beneficios, que puede llevar a entender la continuidad sin la presencia de la familia en el liderazgo e incluso en la propiedad. Es decir, existe continuidad en tanto que la empresa siga atendiendo las necesidades de sus clientes.

Factores que afectan la continuidad de la EF

La literatura sobre la continuidad de la EF está formada por numerosas investigaciones que estudian la influencia de un factor determinado sobre la continuidad de la EF. Así es que el factor más estudiado es la sucesión del liderazgo y/o de la propiedad (Astrachan y Kolenko, 1994 y Sharma, 2004) porque se entiende que el fracaso en la sucesión es la principal causa de

mortalidad de la EF (Bocatto et al. 2010). Luego, Lambrecht y Lievens (2008), quienes analizaron las publicaciones de la revista Family Business Review para determinar cuáles fueron los temas más estudiados, encontraron que las dinámicas interpersonales ocuparon el segundo lugar entre 1988 y 1998, detrás de la sucesión. Asimismo, el rol de los cónyuges de los CEOs de las EFs es otro factor que afecta a la continuidad: entre los pocos trabajos se encuentran el de Poza y Messer (2001), que encuentran una relación positiva y el de Venter et al. (2012), que hallan una relación negativa. Por otro lado, Dyer (1998) estudia la influencia de la cultura en la continuidad de la EF, trata de determinar los patrones culturales que tienden a estar asociados con EFs que han sido exitosas y concluye que la cultura de la EF impacta significativamente en la continuidad si la empresa permanece más allá de la primera generación. También, García Alvarez y López Sintas (2003) indagan cómo la naturaleza de los valores transmitidos por el fundador hacia el sucesor y el grado de consistencia entre los valores de uno y del otro, repercuten en el éxito de la empresa. Ligado con esto, Konopaski et al. (2015) utilizan el enfoque del aprendizaje en comunidades de práctica para conocer cómo los miembros de la EF aprenden los valores nucleares y las prácticas y lo relacionan con la continuidad. Igualmente, Basly y Saunier (2018) investigan los efectos del compromiso y conjeturan que altos niveles de compromiso de los miembros de la familia con la empresa conducirán a niveles elevados en el deseo de sostener a la empresa en el largo plazo. Otro factor investigado es la influencia de los stakeholders sobre la continuidad y respecto a esto, Martínez y Norman (2004) y Walters (2011) (citados por Venter et al. 2012) aseveran que la supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de stakeholders. Adicionalmente, Lambrecht y Lievens (2008) se interesan por el crecimiento a lo largo de las generaciones de la cantidad de miembros de la familia involucrados en la propiedad y/o gestión. Para ambos investigadores, la dispersión de la propiedad tiene efectos negativos como el aumento de los costos de agencia y mayor dificultad para tomar decisiones y muestran evidencia de EFs que simplificaron la propiedad y gestión mediante la “poda” del árbol familiar. Por último, otros autores indagan cómo el emprendedorismo puede ser un elemento clave para renovar la empresa y así darle continuidad. Salvato et al. (2010) identifican una relación positiva mientras que Zellweger et al. (2010) llegan a conclusiones opuestas. Lucero Bringas (2017), en su tesis doctoral, estudia el Impacto positivo de poseer un protocolo familiar sobre la continuidad.

Los sistemas de gobernanza

No obstante el valor del aporte de cada una de estas líneas de investigación recién revisadas, éstas tienen como limitación que estudian la influencia de un único factor sobre la continuidad. Esto contrasta con otros enfoques de la teoría organizacional que ofrecen explicaciones del desempeño de las organizaciones más complejas, basadas en los efectos de un conjunto de prácticas. En este sentido, es más útil para nuestra investigación explicar la continuidad de las EFs en función de un sistema de gobernanza o de elementos interdependientes, que se refuerzan mutuamente y que forman un manojito (bundle) de prácticas que son efectivas cuando son congruentes entre sí y con su contexto (Filatotchev, 2008).

Los expertos del campo de la gobernanza corporativa han investigado principalmente las relaciones entre distintos mecanismos de gobernanza y el desempeño de las corporaciones, aunque con resultados mixtos (Filatotchev, 2008). También, los estudios indagan si es más eficiente un contrato orientado a comportamientos o resultados (Eisenhardt 1989) y si los mecanismos de monitoreo y los incentivos se complementan o sustituyen mutuamente (Tosi 2008).

La literatura muestra dos sistemas de gobernanza principales que Franco Santos et al. (2017) llaman de control y colegiados, según tengan su base teórica en las teorías de la agencia o de gobernanza respectivamente. En esta investigación optamos por el modelo de gobernanza de control, que intenta regular y controlar el comportamiento y desempeño de los empleados (Eisenhardt 1989).

Teoría de la agencia

El modelo ortodoxo pertenece a Jensen y Meckling (1976), elaborado para estudiar las relaciones de agencia entre los accionistas (principal) y el CEO (agente) de grandes corporaciones, donde existe separación de propiedad y control y en mercados maduros (Gómez Mejía y Wiseman, 2007). La teoría trata el problema de cómo proteger los intereses del principal mediante la alineación de los intereses del agente, que surgen por la posible divergencia en sus preferencias. El modelo ortodoxo dice que es posible, aunque no automático, que la divergencia de intereses ocurra y que por lo tanto el principal estará en mejores condiciones si usa mecanismos para curvar la conducta del agente (Eisenhardt 1989). La literatura trata extensamente los problemas de asimetría de la información y la divergencia de intereses que producen los problemas de riesgo moral y selección adversa y que se tratan de solucionar con mecanismos de control para proteger al accionista del comportamiento

oportunista del agente (Eisenhardt 1989 y Gómez Mejía y Wiseman 2007). Además, los investigadores se ocupan del modelo de ser humano subyacente, que refiere a un agente egoísta, que maximiza sus preferencias económicas y tiene aversión al riesgo (Ulhoi 2007 y Corbetta y Salvato 2004).

Aunque la teoría de la agencia y en particular la versión ortodoxa, ha impulsado numerosas investigaciones, y se ha recomendado incorporar su perspectiva en todo tipo de problemas que tienen una estructura cooperativa, está rodeada de controversias respecto de si es una gran teoría o una falsedad (Eisenhardt, 1989 y Gómez Mejía y Wiseman 2007). También, esta teoría ha sido el blanco de críticas, particularmente por sus supuestos poco realistas y simplificadores de la naturaleza humana y por ignorar el contexto social (Ulhoi, 2007). Más aún, Bendikson et al. (2016) señalan que la teoría de la agencia ha perdido poder para explicar fenómenos de la nueva realidad como el emprendedorismo y la empresa de tipo familiar.

Consecuentemente, los estudiosos de la teoría de agencia comenzaron a modificar algunos de sus elementos para posibilitar su aplicación en situaciones que vayan más allá del caso específico de accionistas y CEO en grandes corporaciones y para superar las limitaciones señaladas. En este sentido, teóricos de la agencia como Lubatkin et al. (2007), Gómez Mejía y Wiseman (2007), Wiseman et al. (2012) y Ulhoi (2007) incorporan a la teoría de la agencia el contexto institucional y social que rodea a la relación principal y agente y expresan que éste influye en la relación de agencia, en sus mecanismos e incluso en el significado que se le da en diversas culturas a fenómenos como el oportunismo. Además, también se incorpora el supuesto del altruismo (Lubatkin et al. 2005; Chrisman et al. 2004 y Schulze et al. 2002), extraído de la economía del hogar (household economics) para analizar las relaciones de agencia donde las partes pueden no comportarse en forma egoísta, como es el caso de las EFs.

Teoría de la Mayordomía

No obstante los cambios realizados a la teoría de agencia para ampliar su poder explicativo, una corriente de investigadores comenzó a percibir que hacían falta lentes nuevos para observar relaciones en las cuales, en ausencia de mecanismos de agencia, los intereses del principal y agente coinciden. Donaldson y Davis (1991) y Davis et al. (1997) responden a este problema con la teoría de la mayordomía (*stewardship theory*) que supone la congruencia de preferencias entre accionistas y gerentes (Kultys 2016). En ocasiones, las teorías de agencia y mayordomía se presentan como alternativas opuestas pero otros enfoques tratan de combinar sus elementos

para superar sus limitaciones y procuran determinar en cuál situación es más conveniente la aplicación de cada una de ellas, en función de supuestos motivacionales y situacionales (Davis et al. 1997).

Gobernanza de la EF

Según Schulze et al. (2002), lo poco que se conoce de la gobernanza de la EF se infiere de la teoría de la agencia, que supone que cuando la propiedad y control coinciden en las mismas personas el mecanismo de gobernanza es más eficiente porque los intereses de propietario y gerente están naturalmente alineados (Jensen y Meckling 1976 y Van den Berghe y Carchon, 2003). No obstante, otros autores sostienen que la teoría clásica de agencia ignora complejidades de este tipo de empresas, aunque la consideran un marco analítico útil para investigar este problema (Corbetta y Salvato 2004 y Kallmuenzer 2018). Las mayores complejidades de la gobernanza de la EF se deben a los efectos que producen la estructura de propiedad concentrada combinada con el altruismo, que dan lugar a un sistema de intereses complejo que incrementa los costos de agencia, en contradicción con lo previsto por la teoría clásica de agencia (Lubatkin et al. 2005, Schulze et al. 2002, Van den Berghe y Carchon 2003, Corbetta y Salvato 2004, Chrisman, Chua y Litz 2004, Lim, Lubatkin y Wiseman 2010 y Kallmuenzer 2018).

Con relación a la estructura de propiedad, Van den Berghe y Carchon (2003), Eisenhardt (1989 y Schulze et al. (2002), señalan que la **concentración de la propiedad** puede alejar a la empresa de los mecanismos de control externos, como el mercado de capitales y el mercado de trabajo, lo que evita la acción disciplinante del mercado. Luego, en relación a los efectos del altruismo, Van den Berghe y Carchon (2003), parten de ideas de la *household economics* y creen que el altruismo aumenta la cooperación y comunicación. Sin embargo, Lim et al (2010) establecen que el altruismo es un rasgo que hace a las relaciones de agencia diferentes y que complica su gobernanza. Además, Bendickson et al. (2016) plantean que los propietarios pueden tener objetivos de riqueza emocional, de naturaleza altruista, cuyo logro vaya en detrimento de los objetivos económicos de la empresa. Igualmente, Van den Berghe y Carchon (2003) indican que también se pueden producir efectos negativos cuando el altruismo es asimétrico y provoca que los padres toleren la evasión de responsabilidades y persecución de intereses personales de sus hijos. Además, Chrisman (2019) y Van den Berghe y Carchon (2003) entienden que los dueños de la EF pueden tener un sesgo de bifurcación y crear un sentimiento de injusticia distributiva al tratar de manera diferente a los empleados familiares (altruistamente) de los no

familiares (con sospecha). También, los dueños pueden crear este sentimiento al otorgar compensaciones similares a miembros familiares de alto desempeño y a los de bajo desempeño. Este conjunto de nociones sobre los efectos negativos de la propiedad concentrada y el altruismo fundamentan la decisión de este equipo de trabajar con un enfoque de gobernanza de control basado en supuestos teóricos de la teoría de la agencia.

Con relación a la forma de gobernanza familiar, Van den Berghe y Carchon (2003) advierten que son necesarios mecanismos de gobernanza para la empresa y para la familia, ambas se beneficiarían de gobernanzas diferenciadas, que es otra noción que toma este equipo para esta investigación. Asimismo, Schulze et al. (2002) advierten que los vínculos familiares tienen dos efectos sobre los mecanismos de gobernanza: aumentan su necesidad y simultáneamente dificultan su uso porque dañan las relaciones familiares. Además, los autores apuntan una noción relevante para nuestra investigación: si las EFs tienen mecanismos de gobernanza, a pesar de las dificultades para usarlos, quiere decir que desean la continuidad del negocio (por lo contrario, si privilegia la familia no usaría esos mecanismos).

Mecanismos de monitoreo

Monitorear es la observación directa o indirecta del comportamiento o acción de un gerente (Jensen and Meckling 1976). Al respecto, Eisenhardt (1989) dice que el principal puede conocer o desconocer el comportamiento del agente. Para el primer caso recomienda el contrato por comportamientos, con el uso de mecanismos de monitoreo y para el segundo el contrato por resultados, con el uso de mecanismos de incentivos financieros. En esta investigación, la recolección de datos se realizó con el apoyo de un ministerio del gobierno de la provincia de Córdoba. Considerando esto y que las EFs PyMes tienen prácticas salariales informales (empleados no registrados y pagos “en negro”), creímos conveniente excluir preguntas sobre incentivos salariales para evitar que el encuestado no responda por temor a dar información al gobierno. Esta decisión también está apoyada en que la literatura muestra que se han realizado investigaciones sobre los efectos de los mecanismos de monitoreo, excluyendo el estudio simultáneo de los efectos de incentivos financieros (Tosi 2008).

En cuanto a los mecanismos de monitoreo de la empresa, Van den Berghe y Carchon (2003) estiman que, en el caso de EFs PyMes, el involucramiento cercano de los propietarios hace innecesarios muchos mecanismos de control aunque en la literatura se identifican aquellos que tomamos para nuestro modelo: la junta de directores (Van den Berghe y Carchon, 2003), la supervisión, el agregado de niveles jerárquicos, sistemas de información, sistemas de

presupuestos, procedimientos de reporte y MBO (Eisenhardt, 1989 y Tosi, 2008), describir en detalle los roles o descripción de puestos (Eisenhardt, 1989 y Gómez Mejía y Wiseman 2007). Con relación a los mecanismos de monitoreo de la familia, en la literatura se identifica la educación de la familia, un contrato detallado específico para la situación de la familia (Bendikson et al.,2016) y el consejo de familia, como un instrumento de gobernanza donde los miembros de la familia, empleados y no empleados en la empresa, pueden discutir distintos asuntos de la empresa y familia (Van den Berghe y Carchon 2003)

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La primera etapa del proyecto de investigación consistió en una investigación exploratoria (Sampieri et al. 2011) mediante un relevamiento de la literatura del campo de estudio, entrevistas no estructuradas a tres expertos en la materia y quince empresarios familiares de Córdoba - Argentina, con el objetivo de indagar sobre los factores que inciden en la continuidad y acerca del uso de los mecanismos de gobernanza empresarial y familiar. Estas acciones nos permitieron identificar variables y ahondar en los factores que contribuyen a la continuidad de la EF. A partir de estos avances se elaboró un cuestionario para la recolección de datos (Casas et al, 2003) con el fin de validar el modelo propuesto. La encuesta incluyó preguntas cualitativas para determinar si la empresa era familiar o no, para ello se indagó en la propiedad del capital en manos de una o más familias empresarias y la voluntad de continuidad en las siguientes generaciones. Además, una serie de preguntas indagaron aspectos organizacionales como la longevidad de la empresa, estadio generacional y cantidad de miembros trabajando y finalmente, se exploró el uso de los mecanismos de gobernanza empresarial y familiar.

Dada la inexistencia en nuestro país de estadísticas oficiales acerca de la población de EFs, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia o accidental (Alaminos y Castejón, 2006), frecuentemente utilizado en investigaciones de índole social; siendo su aplicación justificada por la capacidad de acceso a la información y porque en algunos casos puede brindar buenas estimaciones de las características de la población bajo estudio, a pesar de las limitaciones propias de las muestras no aleatorias (Malhotra, 2008). Se obtuvieron 215 respuestas de empresas registradas en el Ministerio de Industria y Secretaria de Comercio de Córdoba. El 46,5 % de las empresas provienen de la ciudad capital y el 53,5 % del resto de la provincia.

Modelo de Ecuaciones Estructurales Generalizados

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron analizados con un Modelo de Ecuaciones Estructurales Generalizados (GSEM). Los GSEM ajustan modelos con variables latentes tanto numéricas como categorizadas vía el método de máxima verosimilitud con variables observadas que no son, por lo general, numéricas. En este caso particular, la variable latente es numérica (percepción sobre la continuidad de las empresas familiares) y las variables observadas son variables binarias (tener o no determinadas herramientas de gobierno y gestión empresarial y familiar, entre otros). Estos modelos generalizados requieren de una familia de distribuciones, con una función de enlace, ya que no es posible modelar la media de cada una de ellas, porque no son numéricas, entonces se ajustan funciones de las medias.

$$g\{E(y/X)\} = x\beta$$

En este caso particular se utiliza la familia Bernoulli, ya que se trata de un modelo de respuesta binaria donde las respuestas y toman valores 0 o 1. La función logit es:

$$g(\mu) = \log \mu - \log (1 - \mu)$$

Y su inversa:

$$\mu = g^{-1}(z) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

El log de la verosimilitud requiere integrar sobre la variable latente, lo que suele realizarse con el método de la cuadratura de Gauss Hermite o alguna de sus variaciones. La más habitual es la cuadratura adaptativa de media y varianza, (Rabe et al, 2005).

Hipótesis:

La literatura, investigación exploratoria y entrevista a expertos, nos permitió definir la siguiente hipótesis de trabajo: “Los mecanismos de gobernanza empresarial y familiar contribuyen a la continuidad de las EFs”

Objetivo: Identificar la relación entre los mecanismos de gobernanza empresarial y familiar y la continuidad de la EF.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

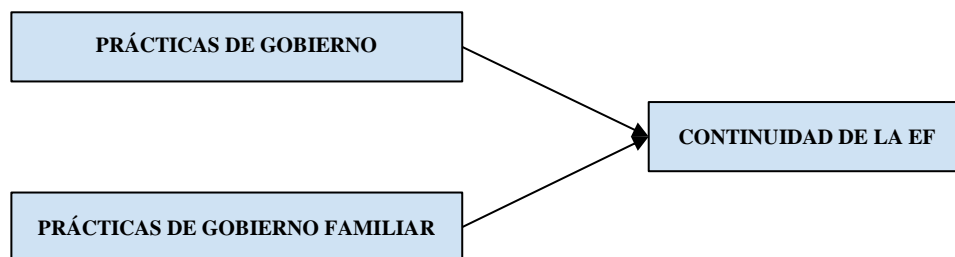
Descripción de las empresas encuestadas.

El análisis de los datos respecto al tamaño de las empresas encuestadas revela que el 62,3% son microempresas, el 26,9% son pequeñas, el 10% medianas (de acuerdo a los criterios de la Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa de la Nación). Por otro lado, hallamos que en el 69,3% de las empresas el capital estaba en manos de una o más familias y

que el 95,3 % de las empresas encuestadas desean la continuidad en manos de la siguiente generación. Ambos indicadores combinados permiten conjeturar que hoy el 69% de las empresas son familiares de acuerdo a la propiedad del capital y que hay un 26% más de empresas que quizás hoy pertenecen a una persona sin familia pero que planea formar familia y en ese caso, darle continuidad a la empresa a través de sus hijos. Este hallazgo confirma que la enorme mayoría de las empresas del país son familiares y valida la muestra utilizada en esta investigación. En relación a la generación que transita la empresa encontramos que en el 57,2% de los casos es la primera generación, en el 34% la segunda, el 7,9% la tercera, mientras que el 0,9% en cuarta o más. Esta información también se corresponde con los datos disponibles sobre la tasa de mortalidad de las EFs y confirma que la continuidad, la supervivencia, es un desafío de enorme magnitud.

Modelo de Ecuaciones Estructurales Generalizadas: Modelo Continuidad

Se seleccionaron aquellos mecanismos que influyen en la Gobernanza Corporativa y la Gobernanza Familiar.



Entre los que se encuentran en la Gobernanza Corporativa definimos las siguientes variables: órganos de gobierno corporativo, plan estratégico a mediano y largo plazo y herramientas de gestión operativa que incluye a organigrama, descripción de puestos, procedimientos, cuadro de gestión de mandos, gestión por desempeño, presupuestos.

Entre los que se encuentran en la Gobernanza Familiar, definimos: órganos de gobierno familiar, protocolo familiar, planificación del proceso de traspaso generacional, criterios de selección para el próximo líder, plan de formación para familiares y no familiares, método desde la propiedad para valorar sus acciones y participaciones.

Variables: nombres

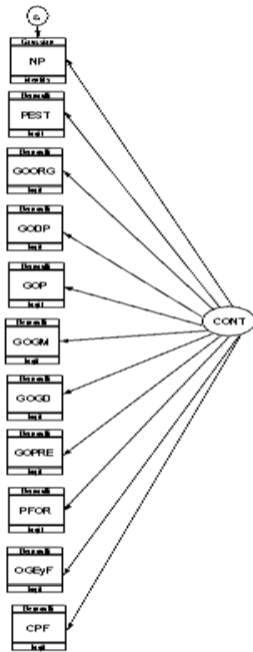
Indique el número de personas de la familia con vínculo sanguíneo que trabajan en la empresa (NP).
¿La empresa posee un plan estratégico escrito a mediano y largo plazo? PEST

Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Organigrama] GOORG
Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Descripción de puestos] GODP
Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Procedimientos] GOP
Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Cuadro de Gestión de Mandos] GOGM
Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Gestión por desempeño] GOGD
Su empresa posee herramientas de gestión operativa tales como: [Presupuestos] GOPRE
Conoce el significado del Protocolo Familiar CPF
Posee un protocolo familiar por escrito PPF
Está planificando el proceso de traspaso generacional del responsable principal de la empresa TG
Existen criterios para elegir el próximo líder CEL
Existe un plan de formación tanto para familiares como para no familiares PFOR
Los propietarios han acordado un método para valorar sus acciones/participaciones MV

Todas las variables del cuadro expuesto dieron significativas con el constructo continuidad, obteniendo resultados muy reveladores. Como se restringe un coeficiente a 1 para que el modelo sea identificado y pueda ser estimado, la variable GOORG quedó restringida.

Modelo Continuidad

Relación	Coficiente	p-value
Cont → NP	0,23	0,007
Cont → PEST	0,46	0,001
Cont → GOORG	1	(*)
Cont → GODP	2,11	0,017
Cont → GOP	0,99	0,000
Cont → GOGM	1,22	0,001
Cont → GOGD	0,74	0,000
Cont → GOPRE	0,32	0,001
Cont → PFOR	0,28	0,004
Cont → OGEyP	0,48	0,000
Cont → CPF	0,20	0,009



(*): parámetro restringido

Se realizó una validez de contenido acorde a la literatura y entrevista a expertos. Se utilizó el índice de confiabilidad de Cronbach como medida de fiabilidad de una escala. En cada caso, para cada constructo se lograron resultados satisfactorios, en este sentido.

Todas las variables resultaron significativas a un nivel del 5 %. Para la variable NP el coeficiente positivo indica que a mayor cantidad de miembros de la familia que trabajan en la empresa mayor percepción de continuidad. Las GSEM a diferencia de las SEM no trabaja con estadísticos de bondad de ajuste.

La cantidad de datos no nos permitió realizar un modelo de ecuaciones estructurales completo (con parte estructural), por lo que se tomaron algunas variables que reflejan la gobernanza empresarial y familiar para poder definir un constructo de continuidad, en el sentido de evaluar la percepción que las familias empresarias tienen de la continuidad de sus empresas, lo que confirmó lo expuesto por expertos en el tema.

Cabe aclarar, que se utiliza el término constructo (variables no observables o latentes) como equivalente a dimensiones; ya que hace referencia a modelos de ecuaciones estructurales reflectivos, en los que las variables observadas reflejan el comportamiento medido en la dimensión o constructo.

Todas las variables definidas siguen los parámetros metodológicos adecuados, ya que formaron parte de la escala que fuera validada, resultaron significativas en los análisis factoriales confirmatorios y luego se define un modelo de continuidad en función de las limitaciones del estudio. El software utilizado fue Stata v.16. Los GSEM se evalúan a través de las relaciones significativas que presenta el modelo, no calculan medidas de bondad de ajuste como las que se obtienen en los modelos SEM cuando se trabaja con variables numéricas o en escala Likert.

La validación del modelo nos permite demostrar nuestra hipótesis que los mecanismos de gobierno empresarial y familiar aportan positivamente a la continuidad de las empresas familiares. En tal sentido las variables incluidas en nuestro modelo nos permitieron cumplir con nuestro objetivo de conocer las variables de mayor impacto sobre la continuidad.

Particularmente, la mayor incidencia en el constructo, lo da poseer herramientas de gestión operativa: descripción de puestos, en primer lugar, cuadro de gestión de mando en segundo lugar y por último, procedimientos. Para las restantes variables (binarias) el coeficiente positivo indica que cada una de esas herramientas (poseer herramientas de gestión, plan de formación, órgano de gobierno y el protocolo familiar) aporta positivamente a la continuidad.

Mecanismos de gobernaza empresarial

Los datos relacionados con el uso de herramientas básicas de planeación estratégica y operativa ayudan a diagnosticar algunas causas que explican la falta de continuidad de las EFs. Con relación a esto hallamos que el 68,8% de las firmas no posee un plan estratégico. Además, el 79% de ellas no tiene un cuadro de mando, no trabaja con algún conjunto de indicadores de gestión de la organización y casi idéntico porcentaje, el 82%, no usa herramientas de gestión del desempeño de sus colaboradores.

Con relación a otras herramientas de gestión los resultados son un poco mejores ya que el 46% posee organigrama, el 53% usa descripciones de puestos, un 53% expresó que trabaja con procedimientos formales y el 57% opera con presupuestos.

Finalmente, hicimos una pregunta que refiere al uso de otras herramientas de gestión y el 35% expresó poseerlas mientras que el 65% no posee ninguna.

Mecanismos de gobernaza familiar

Los hallazgos relacionados con el uso de las herramientas de gobierno y gestión familiar también nos permiten profundizar en la comprensión de los factores que afectan la continuidad de las EFs. En los datos de las encuestas notamos que el 79% de las empresas no están trabajando en la planeación del traspaso generacional, es decir desean la continuidad en manos de la siguiente generación pero no planifican la sucesión, uno de los principales factores de

desaparición de la EF. El 77% no está trabajando sobre los criterios de elección del próximo líder, lo cual impide una preparación del futuro sucesor. El 67% no tiene un plan de formación para el líder ni para el resto de los integrantes de la organización, esto implica la falta de capacitación acorde a los desafíos actuales y futuros. Por último, acerca del protocolo, el 55% de los respondientes afirmó que no sabía qué es y el 94% contestó que no lo usaban en su empresa. El desconocimiento del Protocolo familiar, es decir las reglas, normas y acuerdos de cómo la familia empresaria se va a vincular con la empresa y su implementación, explican la falta de planificación estratégica como familia empresaria de cómo se van a afrontar los diferentes escenarios futuros como: el ingreso de las nuevas generaciones, sucesión, retiro del predecesor, aspectos inherentes al patrimonio, etcétera. Cuestiones que de no ser acordadas oportunamente ponen en vilo la continuidad de los negocios de la familia.

CONCLUSIONES

No caben dudas acerca de la importancia de las EFs, a pesar de esto, su estudio ha sido postergado y como pudimos apreciar en los datos obtenidos en esta investigación, los mecanismos de gobernanza de la empresa y de la familia están mayormente ausentes.

Nuestra investigación confirma que la enorme mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares y que éstas tienen como rasgo distintivo una vocación de continuidad, de traspasar el legado familiar generación tras generación. Los datos también ratifican el alto grado de mortalidad de las EFs y que por lo tanto la continuidad es un desafío clave.

El modelo de continuidad elaborado por este equipo fue validado por los datos que prueban que los mecanismos de gobernanza empresarial y familiar contribuyen a la continuidad de las EFs. Entre los mecanismos de gobernanza empresarial, los de mayor incidencia sobre el constructo continuidad fueron: descripción de puestos, en primer lugar, cuadro de gestión de mando en segundo lugar y por último, procedimientos. Mientras que en relación a los instrumentos de gobernanza familiar, las de mayor impacto en el constructo fueron: plan de formación, órgano de gobierno familiar y el protocolo familiar.

Tal como afirma la literatura, las EFs desaparecen principalmente por motivos relacionados con el gobierno del sistema familia. En tal sentido, en estas compañías no sólo se debe gestionar la empresa sino que también debe gestionarse la familia: cómo van a ingresar las nuevas generaciones, qué capacidades, competencias y habilidades debe tener el futuro líder, cómo será el plan para su formación, qué formación deben tener los accionistas que no trabajan en la empresa para votar con consistencia en las junta de propietarios, cómo establecemos los

acuerdos que vinculan la empresa y la familia. En tal sentido, los datos reflejan una falta de información al respecto de estas herramientas y por ende de su uso.

En este derrotero, estamos convencidos que este trabajo es una gran oportunidad para favorecer el crecimiento y fortalecimiento de la empresa familiar en torno a su continuidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante.

Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-261.

Basly S. and Saunier P. (2019). Family member's commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family to firm identity and emotional attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.

<https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

Bendickson J., Muldoon J., Liguori E. ando Davis P. , (2016), "Agency theory: the times, they are a-changin'", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 1 pp. 174 - 193. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2015-0058>

Bocatto E., Gispert C. and Rialp J. (2010), Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, Volume 48, Issue 4, pages 497–523

Casas Anguilfa, Repullo Labrador, Donado Campos (2003) *La encuesta como técnica de investigación: elaboración de cuestionario y tratamiento estadístico de datos*. Asten Primaria. Centro de Epistemología de Madrid. España

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 & Practice*, 28(4).

Chrisman J. (2019), Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1177/1042258719838472

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

Davis J. James H. , Schoorman D. and Donaldson L., Toward a Stewardship Theory of Management (1997) *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1

Donaldson L. and Davis J., Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns (1991), *Australian Journal of Management* 16: 49. DOI: 10.1177/031289629101600103

Drozdow N. (1998). What is continuity? Center for Applied Research, *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XI, no. 4.

Dyer W. (1998). Culture and Continuity in Family Firms. *The Best of FBR II*

Eisenhardt K. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1, 57-74.

Filatotchev I. (2008), Developing an organizational theory of corporate governance: comments on Henry L. Tosi, Jr. “Quo Vadis? Suggestions for future corporate governance research”. *J Manage Gov* 12:171–178 . DOI 10.1007/s10997-008-9055-8.

Franco-Santos M., Nalick M., Rivera-Torres P. and Gomez-Mejia L.; (2017), Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education. *British Journal of Management*, Vol. 00, 1–20 (2017). DOI: 10.1111/1467-8551.12249.

García Alvarez E. and López Sintas J. (2003). Coherence between values and successor socialization: facilitating family business continuity. Chair of Family Business. IESE Business School - Universidad de Navarra.

Gómez-Mejía, L. y Wiseman, R. (2007). Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lan, Collin and Very. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 81-88.

Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006)

Jensen M. and Meckling W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360.

Kallmuenzer A. (2018), Agency theory and the family business in Theoretical perspectives on family businesses.

Konopaski M., Jack S. and Hamilton E. (2015). How Family Business Members Learn About Continuity. *Academy of Management and Education*. Vol 14 No 3, 347-364.

Kultys, J. (2016). Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), 613-634. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2016.034>

Lambrecht J. and Lievens J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XXI, no. 4.

Lim E., Lubatkin M. y Wiseman R. (2010), A Family Firm Variant of the Behavioral Agency Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 197–211 (2010). DOI: 10.1002/sej.91

Lubatkin M., Schulze W., Ling Y. and Dino R. (2005) The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior* 313–330 (2005)

Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*.

Lucero Bringas (2017) El Protocolo Familiar. Pontificia Universidad Católica Argentina <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141>. Buenos Aires- Argentina.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*, 5º edición. Editorial: Pearson Educación.

Martinez Echezárraga Jon (2007) Introducción al Protocolo Familiar y al consejo de Familia.

Poza E and Messer T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XIV, no. 1.

Salvato C., Chirico F. and Sharma P. (2010). Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development* Vol 22, Nos. 3-4, 341-348

Sampieri Hernández Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio (2011) Metodología de la Investigación Cuarta Edición Mc Graw Hill México

Secretaría de Transformación Productiva (2017) Radiografía Empresarial Argentina. Presidencia de la Nación Argentina.

Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 23 (1), 1-36.

Schulze W., Lubatkin M. ,y Dino R. (2002). Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial and Decision Economics*, DOI: 10.1002/mde.1064

Tosi Jr. H. (2008), Quo Vadis? Suggestions for future corporate governance research. *J Manage Gov* (2008) 12:153–169. DOI 10.1007/s10997-008-9054-9

Van den Berghe L. and Carchon S. (2003), Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, Volume 11 Number 3

Venter E, Van der Merwe S & Farrington S (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review* Volume 16 Number 2

Zellweger T., Mühlebach C. and Sieger P. (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? Center for Family Business University of St. Gallen.

ANEXO

Log Likelihood = -1651.1942

[11] |GORG|CONT = 1

		Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
NP	CONT	.2268697	.0839111	2.70	0.007	.062407 .3913325
	_cons	2.739196	.1542244	17.76	0.000	2.436922 3.04147
GORG	CONT	1 [constrained]				
	_cons	-.3313814	.2472026	-1.34	0.180	-.8158896 .1531268
REST	CONT	.4580013	.1322679	3.46	0.001	.1987611 .7172415
	_cons	-.9824903	.1902547	-5.16	0.000	-1.355383 -.609598
GDDP	CONT	2.105096	.8803945	2.39	0.017	.3795543 3.830637
	_cons	.3931714	.4407672	0.89	0.372	-.4707166 1.257059
GDP	CONT	.9929052	.2660952	3.73	0.000	.4713681 1.514442
	_cons	.2756437	.2452865	1.12	0.261	-.2051091 .7563965
GOGM	CONT	1.224569	.3611338	3.39	0.001	.5167602 1.932379
	_cons	-2.603456	.5159345	-5.05	0.000	-3.614669 -1.592242
GOD	CONT	.7391983	.207324	3.57	0.000	.3328507 1.145546
	_cons	-2.209984	.3296994	-6.70	0.000	-2.856183 -1.563785
GORE	CONT	.3218753	.1005292	3.20	0.001	.1248416 .5189089
	_cons	.3298907	.1562681	2.11	0.035	.0236109 .6361705
REOR	CONT	.2840457	.0975248	2.91	0.004	.0929006 .4751908
	_cons	-.7947676	.1633583	-4.87	0.000	-1.114944 -.4745912
OGByP	CONT	.48326	.1290895	3.74	0.000	.2302492 .7362708
	_cons	-.0078596	.1713787	-0.05	0.963	-.3437556 .3280364
CPE	CONT	.2065955	.0791706	2.61	0.009	.0514239 .3617671
	_cons	-.1900865	.1451401	-1.31	0.190	-.4745557 .0943828
	var (CONT)	5.583811	2.147337			2.627778 11.86514
	var (e.NP)	4.798187	.4745426			3.952692 5.824536