

**FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNICOS (C. E. C. y T.)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 2015/16  
ÁREA ADMINISTRACIÓN**

**EMPRESA FAMILIARES Y EL SUBSISTEMA FAMILIAR  
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES.**

**ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA Y  
DISEÑO ORGANIZACIONAL DE  
EMPRESAS FAMILIARES  
PRODUCTORAS DE LECHE.  
ESTUDIO DE CASOS INDIVIDUALES  
Y COMPARADOS EN EL CREA  
ESPERANZA.**

**AUTOR: ALFREDO TRIONFINI**

**INDICE:**

**1. Descripción del Proyecto**

**1.1.1. Exposición general del problema**

**1.1.2. Objetivos generales y particulares**

**1.1.2.1.1. Objetivo general**

**1.1.2.1.2. Objetivos particulares**

**1.1.3. En términos de diseño estructural**

**2. Estado de la cuestión y fundamentación teórica**

**2.1.1. Empresas familiares**

**2.1.2. Gestión de la estrategia**

**2.1.2.1.1. Gestión de la estrategia en empresas familiares**

**2.1.2.1.2. La estrategia como práctica, en general, y en el marco de las empresas familiares**

**2.1.3. Diseño organizacional**

**3. Hipótesis de trabajo y estrategia metodológica**

**3.1.1. Hipótesis de trabajo**

**3.1.1.1.1. Hipótesis 1**

**3.1.1.1.2. Hipótesis 2**

**3.1.2. Estrategia metodológica**

**4. Bibliografía**

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1.1. Exposición general del problema**

Las empresas familiares (EF) representan, según estudios realizados en países desarrollados, cerca del 80 % del producto bruto interno. En nuestro continente, si bien no existen muchas fuentes confiables al respecto, un estudio en Chile revela un panorama similar. En ese país casi dos tercios del total de empresas son familiares, lo que haría suponer una importancia equivalente en los otros países del continente y también en Argentina.

A pesar de la importancia de las EF, su estudio no muestra una trayectoria importante dentro de la teoría de la organización. Aunque debe hacerse notar que las empresas familiares han sido el modelo dominante de las formas empresarias, no fue sino hasta la década de los '70 que se observa un esfuerzo más sistemático en su análisis. De esta parte hasta la actualidad han aparecido revistas especializadas en la temática, cátedras en distintas universidades y una serie de organizaciones que nuclean a las EF, lo que muestra la importancia creciente que se les ha asignado.

La característica principal que condiciona la gestión de las EF es la existencia paralela del subsistema familiar y el subsistema empresa en una misma organización, y cómo a partir de dicha interacción se afecta el comportamiento de los individuos, en tanto formando parte de la familia y/o de la empresa, y el modo en que esta situación afecta la performance de la organización como un todo.

El proceso de generación y ejecución de estrategias es un ítem fundamental en la vida de cualquier organización, porque de su correcto tratamiento dependerá el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, las que en el largo plazo determinarán su supervivencia.

Como se ha dicho más arriba, dentro de las EF conviven dos subsistemas. Uno se corresponde con la empresa. El otro, con la familia. Es en este marco donde cualquier estudio de la estrategia de una EF no puede dejar de lado esta complejidad adicional. En general, las ideas sobre estrategia aplicadas a las EF han recogido esta necesidad, a tal punto que algunos autores se refieren a esta situación como planeamiento estratégico en paralelo.

La tradición principal de investigación sobre estrategia se ha concentrado casi solamente en las herramientas analíticas y en los resultados finales del proceso estratégico pero ha prestado muy poca atención al contexto de formulación de la estrategia y a la figura del estratega. Para remediar esta debilidad, ha surgido una subdisciplina denominada estrategia como práctica.

La estrategia sin una estructura que la haga operativa no termina siendo efectiva. En su dimensión de implementación los directivos de una organización tienen que lograr que el diseño de dicha estructura responda a los objetivos planteados.

Las empresas objeto de este estudio requieren de la formulación de estrategias y hacer operativas esas estrategias a través de la estructura, para lograr que esta última se ajuste a los objetivos trazados. En ese marco, esta investigación se propone describir y explicar los modos de formulación y ejecución de la estrategia, focalizándose en dos elementos de análisis. El primero, los modos de generación de la estrategia a partir de la idea de considerar las estrategias como una práctica, haciendo especial énfasis en el contexto familiar en que se las concibe. El segundo, analizar las distintas variables estructurales del diseño organizacional.

### **1.1.2. Objetivos generales y particulares**

#### **1.1.2.1.1. Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es describir y explicar la práctica de generación de estrategias en empresas familiares y cómo dichas estrategias se hacen operativas a través de los elementos estructurales.

#### **1.1.2.1.2. Objetivos particulares**

En términos de la estrategia como práctica

- Describir la estrategia en términos de las formas que adoptan.
- Describir la estrategia en términos de los motivos o propósitos que justifican su generación.
- Describir la estrategia en términos de sus ámbitos de producción.
- Explicar cómo las tres dimensiones antes indicadas dan cuenta de la generación de estrategias.

#### **1.1.3. En términos de diseño estructural**

- Describir los elementos estructurales del diseño organizacional.

## **2. Estado de la cuestión y fundamentación teórica**

### **2.1.1. Empresas familiares**

El estudio de las empresas familiares se puede justificar a partir de su protagonismo en el panorama económico de la mayoría de los países. También, a partir de la necesidad de comparar la naturaleza de estas empresas con aquellas que no comparten dicha cualidad.

Las empresas familiares fueron las formas organizativas predominantes durante el período preindustrial y la primera revolución industrial. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las típicas empresas familiares donde la propiedad y el control estaban completamente entrelazados fueron reemplazadas por las denominadas empresas gerenciales. En estas últimas, un grupo de funcionarios asalariados, en todos los rangos, comenzaron a tomar las decisiones y a hacerse cargo del destino de las firmas, desplazando a los fundadores y herederos como las personas más importantes dentro de sus estructuras, situación que afloró principalmente en los Estados Unidos (Colli, 2002).

A pesar de la importancia indiscutida de las EF en el mundo económico moderno, durante algún tiempo se les asignó un carácter conservador y atrasado, debido fundamentalmente a la postura de los historiadores norteamericanos que entendieron como más eficiente la norma norteamericana surgida en el siglo XIX donde se producía la separación antes mencionada. A principios de la década de los '70 comienza a resurgir el interés por las empresas familiares, primero desde una perspectiva basada en la consultoría y luego a través de estudios académicos sobre el fenómeno.

Algunos cálculos muestran que las EF dan cuenta de hasta el 64 % del producto bruto interno de los Estados Unidos. Otros estudios han señalado cifras similares en Europa. A nivel mundial, aproximadamente entre un 80 a 90% de las empresas son familiares (Astrachan & Shanker, 2010). En América Latina, una investigación de Martínez Echezárraga (2011) en Chile parecería corroborar esta importancia dado que en ese país representan un 65 % del total de empresas.

Otro tema que justifica el estudio de este tipo de empresas, tal como ya se adelantó, se refiere a aquellas características que permiten distinguir o diferenciar a las empresas familiares de las que no lo son. En este sentido la introducción del modelo de los dos sistemas (Lansberg, 1983) sirvió para analizar la interacción entre la familia y la empresa. Estudios posteriores que se han enfocado en esta relación compleja y sus efectos arribaron a importantes conclusiones. En primer lugar, aunque no muy distinta en su tasa de mortalidad respecto de las empresas no familiares, las EF viven un evento traumático y con resultados potencialmente negativos que es la sucesión de la gestión y/o de la propiedad (Leach, 2011). En segundo término, las EF pueden generar elevados niveles de conflicto en relación a objetivos e intereses contrapuestos, provenientes tanto desde la familia como desde la empresa (Harvey & Evans, 1994). Tercero, la complejidad se torna creciente en tanto la dimensión del tiempo se agrega al análisis de la gestión, de la familia y de la propiedad (Gersick,

1997). Cuarto, la introducción de parientes a la empresa puede socavar la eficiencia de la empresa a causa del nepotismo (Jaskiewicz et al., 2013). En quinto lugar, existe un consenso casi general que los costos de agencia son mínimos o nulos en este tipo de empresas (Chrisman et al., 2004). Sexto, el planeamiento estratégico debe establecer tanto metas de la familia como de la empresa para que no se produzca ningún desequilibrio. Séptimo, las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, sobre todo las que cotizan en bolsa, tienen un horizonte de planeación más largo. En este sentido, la idea se refuerza por la intención de legar la empresa a las siguientes generaciones. El gobierno de las EF, también a diferencia del gobierno de las empresas no familiares, debe incluir órganos que recepten las necesidades de propietarios familiares no activos en la gestión. Finalmente, la toma de decisiones en este tipo de empresas, debido a una mayor prevalencia de comunicaciones informales, permite tomas de decisiones más rápidas (Poza, 2010).

A pesar de lo sostenido en el párrafo anterior existen estudios que muestran resultados contradictorios respecto de la performance de empresas familiares versus las no familiares. ¿A qué se debe esto? Probablemente al hecho de que las diferencias antes citadas pueden convertirse, bien gestionadas, en fuente de ventajas competitivas. Por lo mismo, no resueltas correctamente, pueden llevar a ineficiencias, mayor grado de conflicto y menores posibilidades de supervivencia.

¿Qué es exactamente una empresa familiar? En este punto, como en tantos otros referidos a fenómenos complejos, no existe un consenso generalizado que pueda traducirse en una única definición. De hecho, algunos estudios han podido contar alrededor de veinte intentos por definir su naturaleza (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Esta situación, que podría parecer menor, no lo es porque condiciona la ubicación teórica pero sobre todo la aproximación metodológica en este tipo de estudios, y por tanto la comparabilidad de resultados.

A los fines teóricos y también metodológicos, en el presente trabajo se utilizará la siguiente definición de empresa familiar. Una empresa será considerada familiar cuando, según Poza (2010, 6), se observen los siguientes elementos:

1. Control de la propiedad (al menos del 15 %) por dos o más miembros de una familia o un conjunto de familias.
2. Influencia estratégica de los miembros de la familia en la gestión de la firma, sea estando activos en su dirección, modificando la cultura, funcionando como consejeros o miembros del directorio o siendo accionistas activos.
3. Interés por las relaciones de familia.

4. Sueño o posibilidad de continuar en el negocio familiar a través de las futuras generaciones.

### **2.1.2. Gestión de la estrategia**

Existen muchas definiciones de estrategia. Las más tradicionales y que más impacto han tenido en el resto han sido las de Chandler (1962, 13) y de Andrews. El primero definió a la estrategia como: “el elemento que determina las metas básicas de una empresa en el largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. El segundo, lo hizo del siguiente modo: “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. Mas contemporáneamente Hitt y otros (2011) definen al proceso de gestión estratégica como: “Conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una firma necesita para alcanzar una ventaja estratégica y obtener retornos por sobre el promedio”. Como se desprende de estas definiciones, la estrategia no sólo debiera incluir su formulación sino también su ejecución.

La gestión de la estrategia es una disciplina que ha avanzado mucho desde la visión puramente gerencial que se asociaba a los cursos universitarios y de posgrado de política de empresas hasta su versión actual. Este recorrido ha tenido como consecuencia el desarrollo de diversas teorías y metodologías, las cuales conforman en la actualidad un conjunto variado y fundamentalmente complejo (Hoskisson et al., 1999).

Para comprender de modo resumido las diferentes miradas acerca de la gestión estratégica dividiremos la misma en aquellos modelos que han puesto el foco en el contexto organizacional y los que lo hicieron en las capacidades de las firmas.

La mirada sobre el contexto nace a partir de la influencia de la economía sobre la estrategia.

Los trabajos de Porter (1980) sobre estrategias competitivas, encuadrados dentro de la economía de la organización industrial, recogen las ideas de Mason (1939) sobre la posibilidad de obtener ganancias a partir de la consideración de las condiciones estructurales de la industria donde se ubica la empresa. El modelo se entiende a partir de tres elementos: estructura de la industria, conducta y performance organizacional. Según esta teoría, la elección de las estrategias competitivas de cualquier organización deberá hacerse teniendo en cuenta las condiciones estructurales del

sector donde se realizan actividades. La ejecución racional de esta conducta llevará a la obtención de una mejora de la performance. Como se supone que todas las organizaciones tendrán en cuenta las mismas condiciones estructurales y por tanto su comportamiento tenderá a igualarse, se suele decir que, bajo este modelo, la estructura del sector condiciona el comportamiento de la firma.

En el mismo campo de la organización industrial, Williamson (1975) propuso una teoría de los costos de transacción. Ésta concibe a la firma como un nudo de contratos, observados tanto internamente, por ejemplo con los empleados, como externamente, a través de las relaciones con clientes y proveedores. Esta teoría se basa en suponer conductas oportunistas por parte de los actores, asimetría en la información y existencia de activos específicos. Ante determinadas combinaciones de estos elementos, los costos de transacción pueden ser mayores o menores, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Para la gestión estratégica tuvo una implicancia determinante al sostener que, en tanto los costos de transacción fueran mayores en el exterior las empresas deberían internalizar esas operaciones para poder controlar esos costos. Por el contrario, si los costos fueran mayores al interior de la firma, las operaciones deberían tercerizarse.

La idea de que la estructura de la industria condiciona e iguala el comportamiento y por tanto, la performance, se encontró con una crítica impensada. Se descubrió que dentro de los mismos grupos estratégicos existía una diferencia marcada en medidas de performance entre diferentes empresas. ¿A qué podía deberse esto sino a la existencia de diferencias al interior de las firmas? Para responder esta pregunta se desarrolló a principios de los '80 la teoría de la firma basada en los recursos (resource-based view) la cual sostiene, en esencia, que existen recursos y capacidades únicos, los que son la fuente de ventajas competitivas de las empresas (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Las formas más modernas de gestión de la estrategia reconocen tanto la importancia de la estructura industrial como de las capacidades de una firma y su dinámica a lo largo del tiempo.

Hitt y otros (2011), por ejemplo, muestran cómo algunas empresas utilizan los lineamientos de la organización industrial para posicionarse estratégicamente y a partir de ese punto de apoyo desarrollar capacidades. Otras, por el contrario, se cuestionan acerca de las capacidades que cuentan y en qué industria les conviene competir.

Así como se hizo una clara distinción entre los enfoques teóricos, lo mismo debe hacerse en términos metodológicos. Aunque podrían parecer dos diferenciaciones que



nada tienen que ver, en realidad están íntimamente conectadas. En efecto, el estudio sobre el contexto organizacional y sobre los grupos estratégicos se realiza a partir de métodos cuantitativos y basados en grandes muestras de números. La visión de la firma basada en los recursos pone de relieve las condiciones únicas de cada organización, por lo que se necesitaban metodologías que descubrieran características idiosincráticas. Ante este requerimiento, la disciplina se inclinó por la utilización del estudio de casos como metodología preferida (Hoskisson et al., 1999). Por tanto, se puede decir que la metodología a utilizar, depende, entre otros factores, del posicionamiento teórico elegido.

#### **2.1.2.1.1. Gestión de la estrategia en empresas familiares**

Los procesos de gestión estratégica, tanto para las empresas familiares como para las que no comparten dicha naturaleza son similares, en el sentido de que la estrategia, sea implícita o explícita, debe ser formulada, implementada y controlada en el marco de un conjunto de objetivos. La diferencia radica en cómo se determina el conjunto de objetivos, el modo en que el proceso es llevado adelante y los participantes del mismo (Sharma et al., 1997).

Un típico proceso de gestión estratégica, de naturaleza dinámica e interactiva, comprende las siguientes etapas:

- 1) Selección de los objetivos.
- 2) Formulación de estrategias para alcanzar los objetivos fijados.
- 3) Implementación de las estrategias elegidas.
- 4) Control de la ejecución para realizar ajustes, sean de objetivos, de formulación y/o de implementación.

Respecto de este proceso y en relación a las empresas no familiares, la gran diferencia es que en las EF los valores de la familia pueden ejercer influencia en cualquiera de las etapas descritas anteriormente. A pesar de que algunos autores consideran que los subsistemas familiar y empresario son tan diferentes que no permitirían un estudio conjunto (e.g. Levinson, 1971), la casi totalidad de los especialistas en la materia sostienen que el estudio del proceso estratégico no puede escindirse de la influencia real de la familia en la empresa. En la misma línea, aunque en términos prescriptivos, Poza (2010) sostiene que las EF, para ser exitosas, deberían equilibrar los objetivos de ambos subsistemas.

Un ejemplo, quizá el más evidente de cómo las relaciones familiares pueden condicionar la marcha de los negocios, es el caso de la sucesión. El traspaso

generacional, al menos en muchas empresas familiares, es un tema que no se discute hasta que un evento traumático obliga a hacerlo. Cuando la cuestión de la sucesión decide integrarse al planeamiento estratégico de la empresa y se concibe el traspaso de mando no como un evento aislado sino como un proceso, la generación que cederá la gestión junto con la que lo recibirá discuten en términos estratégicos cómo el proceso debe llevarse a cabo, las responsabilidades de ambos grupos y las consecuencias para la empresa (Eddleston et al., 2013).

Dos de los autores que más han trabajado la idea de la influencia de la familia en la empresa y viceversa son Carlock y Ward (2001), cuando la incluyen en la necesidad de llevar adelante un planeamiento estratégico paralelo. La palabra paralelo, quizá siendo poco afortunada en su elección, intenta mostrar justamente la interrelación entre ambos subsistemas.

#### **2.1.2.1.2. La estrategia como práctica, en general, y en el marco de las empresas familiares**

La estrategia como práctica es una subdisciplina, dentro de la estrategia en general, que se ocupa del hacer de la estrategia. Esto es, quién la formula, cómo lo hace, qué elementos se usan y qué implicancias tiene todo esto para la elaboración de las estrategias (Jarzabkowski & Spee, 2009).

En general, una de las críticas que se le han hecho a los estudios sobre estrategia es la utilización exclusiva de metodologías cuantitativas, influidas por una mirada económica, que no logran dar cuenta de los micro fenómenos que se producen alrededor de la elaboración de las estrategias (Jarzabkowski, 2005). La estrategia como práctica no sólo se ocupa de los productos estratégicos sino también, y principalmente, del proceso de formación de estrategias, con especial énfasis en los actores y el contexto en que se desarrolla dicho proceso.

Para la estrategia como práctica, la estrategia puede ser entendida como una actividad ejecutada socialmente, de modo situado, mientras que el proceso de generar estrategias como **la** aquel que comprende las acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores necesarias para producir las estrategias (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Las dimensiones de investigación de la estrategia como práctica son tres: praxis, prácticas y practicantes. Aunque las dos primeras pueden parecer lo mismo, por la traducción que se ha hecho de sus equivalentes en inglés, es el contenido de cada una lo que las diferencia.

La praxis puede ser definida como el flujo de actividades a través de las cuales se realizan las estrategias. Las prácticas son las herramientas sociales, simbólicas y materiales a través de las cuales las estrategias se formulan. Los practicantes son aquellas personas que llevan adelante el proceso de diseño de las estrategias.

En términos metodológicos, el estudio de la estrategia como práctica se basa principalmente en la selección de casos, de índole cualitativa. Se han hecho estudios de este tipo, epistemológicamente centrados tanto en posturas postpositivistas como interpretativistas (e.g. Eisenhardt, 1989a; Gioia & Chittipeddi, 1991). Además, permite aplicar tanto diseños de varianza como de proceso. En este punto, las investigaciones de variación no deben asimilarse a criterios estadísticos sino que se refiere a aquellos estudios que comparan al menos dos casos en un mismo momento de tiempo, mientras que los estudios de proceso se enfocan en las actividades que se desarrollan a lo largo del tiempo y que funcionan como elementos explicativos de los resultados del fenómeno a estudiar (Van de Ven, 2007). En términos de análisis, tanto la teoría fundamentada en los datos como otras técnicas cualitativas son perfectamente compatibles con esta aproximación (Johnson et al., 2007).

Las empresas familiares, y la intersección de los subsistemas familiares y empresario, se presentan como un objeto muy adecuado para estudiar la formulación de las estrategias. En efecto, las estrategias en este tipo de empresas se ven influidas por el líder familiar, por el resto de los familiares que participan como funcionarios y/o como accionistas activos. Esto hace que cada empresa familiar sea un lugar único donde los procesos de formulación de estrategias, tienen por tanto, un carácter eminentemente idiosincrático.

Nordqvist y Melin (2010) utilizan este marco teórico para estudiar la formulación de estrategias en las empresas familiares. En un estudio de casos basado en tres empresas familiares proponen tres dimensiones de la estrategia como práctica: formas, motivos y el ámbito de producción.

Las formas son los métodos, técnicas y herramientas en uso para la generación de estrategias, así como el grado en que el planeamiento estratégico es formal o informal. Los motivos incluyen el propósito y el origen del proceso de planeamiento estratégico así como las razones para continuar realizándolo. Finalmente, los ámbitos de producción se refieren a las situaciones sociales, contextos y lugares donde este proceso tiene lugar.

### **2.1.3. Diseño organizacional**

La estructura de una organización puede ser definida como los modos en que el trabajo se divide en distintas tareas y las formas de coordinación necesarias para alcanzar los objetivos de la misma. Es decir, la estructura se refiere al conjunto global de medios de diferenciación e integración.

Los parámetros de diseño que se considerarán para el presente estudio son los señalados por Mintzberg (1993), uno de los autores más reconocidos de la disciplina en esta materia:

- Especialización del puesto. Este parámetro reconoce dos dimensiones: una horizontal y otra vertical. La especialización horizontal es el grado de división del trabajo, mientras que la especialización vertical conlleva la separación entre la administración del trabajo y la realización del mismo.
- Formalización del comportamiento. Este el parámetro a través del cual se normalizan los procesos de trabajo y como tal puede adoptar tres formas: según el puesto, según el trabajo y según las reglas. En el primer caso, la organización delimita las características del comportamiento asociadas al puesto. En el segundo caso, en vez de vincular dichas características al puesto, lo hace a un trabajo en particular, por ejemplo indicando los distintos pasos a seguir para realizar una parte de un proceso productivo. En el tercero caso la organización puede establecer reglas para diferentes situaciones, por ejemplo, cómo deben vestir todos los empleados de la empresa.
- Entrenamiento y adoctrinamiento. El entrenamiento no es otra cosa que la formación que provee la organización a sus empleados. El adoctrinamiento, por su parte, es el mecanismo a través del cual se socializa formalmente a los miembros de la organización, predominantemente a través de la idea de los valores que el colectivo debería compartir.
- Agrupamiento en unidades. Este parámetro se refiere a la conformación de unidades agregadas, según la utilización de distintos criterios.
- Ámbito o tramo de control. Representa la cantidad de subordinados que el inmediato superior debe controlar.
- Sistemas de planeamiento y control. Éstos tienen la finalidad de normalizar los resultados esperados y de controlar que los mismos se cumplan.
- Dispositivos de enlace. Son dispositivos estructurales formales que sirven para estimular los contactos entre individuos o áreas. Pueden asumir la forma de puestos

de enlace, grupos de trabajo y comités permanentes, directivos integradores y estructuras matriciales, para el caso de una forma organizativa más compleja.

- Descentralización vertical. La descentralización vertical es la dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala jerárquica.
- Descentralización horizontal. La descentralización horizontal corresponde al grado en que los procesos de decisión están controlados por individuos de cargo directivo.

Vinculados a estos parámetros de diseño se pueden encontrar modos de integración, a saber:

- 1) Normalización, de habilidades, de procesos y de resultados. La normalización de habilidades se produce cuando se especifica el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. La normalización del proceso implica la introducción de especificaciones al trabajo mismo. La de resultados se verifica cuando las especificaciones se vinculan a los resultados esperados de producto o rendimiento.
- 2) Ajuste mutuo. Es aquel que se produce mediante la simple comunicación informal.
- 3) Supervisión directa. Cuando alguien asume la función de supervisar directamente a otra persona, la primera se hace cargo del rendimiento y de los resultados de la segunda.

### **3. Hipótesis de trabajo y estrategia metodológica**

#### **3.1.1. Hipótesis de trabajo**

Dada la naturaleza inductiva y flexible de este estudio, las hipótesis tienen una naturaleza provisoria y una función de guía en relación a los resultados que se vayan obteniendo (Eisenhardt, 1989b).

##### **3.1.1.1.1. Hipótesis 1**

El proceso de generación de estrategias en las empresas objeto de este estudio es de índole interactivo, en tanto existe una interrelación permanente entre sus formas, motivos y ámbitos de producción.

##### **3.1.1.1.2. Hipótesis 2**

Los elementos estructurales en las empresas seleccionadas muestran un nivel escaso de complejidad y los modos predominantes de coordinación son, principalmente, el ajuste mutuo y la supervisión directa.

### **3.1.2. Estrategia metodológica**

Toda estrategia metodológica debe elegirse de acuerdo a las preguntas y/o objetivos de investigación. En nuestro estudio, y considerando los objetivos antes expresados, hemos optado por una investigación cualitativa, de carácter inductivo, y con una finalidad descriptiva y explicativa (Maxwell, 2005). En términos de los casos elegidos, se hará un estudio individual y comparativo de los mismos, en términos de variación y de proceso (Van de Ven, 2007).

Esta investigación adopta una forma cualitativa porque tanto los datos obtenidos a través de las distintas formas de recolección como de las técnicas de análisis se basan, predominantemente, sobre datos de naturaleza textual. En términos de datos, se obtendrá información proveniente de entrevistas, documentación y observación. Esto permitirá realizar una triangulación de modo tal de aumentar la validez del estudio. En términos de análisis, se utilizarán diversas técnicas (Miles & Huberman, 1994), con especial énfasis en el uso de la técnica de la teoría fundamentada en los datos (Glaser & Strauss, 1967). Lo dicho anteriormente no impide la utilización de datos cuantitativos para un mejor entendimiento de los fenómenos a investigar.

Muchos estudios cualitativos se pueden ver enriquecidos a través de la utilización de pequeñas encuestas y datos numéricos provenientes de archivos.

El carácter inductivo del estudio se fundamenta en que las hipótesis tendrán una función orientativa y no de confirmación. En primer lugar se pretende explicar, a través de nuevas relaciones teóricas, cómo se produce el proceso de generación de estrategias en las empresas elegidas. La parte descriptiva del estudio pretende mostrar cuáles son elementos estructurales utilizados.

El estudio de casos puede definirse como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto real en el que se desarrolla, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 1994,13).

En la presente investigación se utilizará el diseño propuesto por Eisenhardt (1989b) para casos múltiples donde se propone una primera etapa de análisis individual de los casos con el fin de lograr una comprensión de los mismos y luego su comparación. En términos individuales se hará un análisis procesual de los casos, en lo que se refiere a la generación de estrategias, tratando de dilucidar cómo tres elementos (formas, motivos y ámbitos de producción) se interrelacionan a lo largo del tiempo. En general, el estudio de la estrategia ha privilegiado los estudios de tipo cross sectional en detrimento de la incorporación de la variable tiempo a través de estudios longitudinales

(Pettigrew, 1992), falencia que se intenta abordar en este trabajo. Por otro lado, la comparación entre casos mostrará la variación de diseños estructurales y las diferencias entre dichos procesos de generación de estrategias.

Los once casos elegidos son empresas productoras de leche del CREA Esperanza. Este grupo tiene una antigüedad de 1 año y 3 meses, estando algunas de estas empresas certificadas para la Unión Europea y otras en proceso de certificación.

La caracterización de las empresas elegidas es la siguiente:

- El grupo CREA está conformado por once empresas productoras de leche.
- El tamaño, en términos de producción de leche, varía entre 4.000 y los 25.000 litros diarios. Se estima que la producción diaria del grupo se ubica alrededor de los 150.000 litros. En términos de facturación esto representa alrededor de \$ 144.000.000 anuales.
- Cada empresa cuenta con una carga promedio de mano de obra de entre 15 a 40 personas empleadas, de modo directo.
- Todas las empresas tienen sus explotaciones en el departamento Las Colonias y algunas, además, en otros lugares.
- El sistema de producción es de base pastoril semi intensivo.

En una investigación de este tipo el acceso a los datos es clave para el éxito de la misma. En este sentido, debemos hacer notar que el CREA Esperanza ha dado su consentimiento para la realización de este estudio y que el investigador es un productor lechero que forma parte de dicha agrupación. Por tanto, y como es propio de los estudios cualitativos de esta naturaleza, la selección de los casos ha sido intencionada y guiada por la accesibilidad de los datos (Patton, 2001).

#### 4. Bibliografía

- Astrachan, J. & Shanker, M. (2010). Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. En Poutziouris, P., Smyrnios, K., Klein, S., & International Family Enterprise Research Academy. Handbook of Research on Family Business. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Carlock, R. & Ward, J. (2001). Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business. New York: Palgrave.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Chrisman, J, Chua, J. & Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Colli, A. (2002). The History of Family Business, 1850-2000. New York: Cambridge University Press.
- Eddleston, K., Kellermans, F., Floyd, S., Crittenden, V. & Crittenden, W. (2013). Planning for growth: life stages differences in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1177- 1202.
- Eisenhardt, K. (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gersick, K. E. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. & Strauss, N. (1967). The Discovery of Grounded Theory. Chicago: Adeline press.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Harvey, M. & Evans, R. 1994. Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Hitt, M., Duane Ireland, R. & Hoskisson, R. (2011). Strategic Management. Competitiveness & Globalization. Mason: South-Western Cengage Learning.



- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice. An Activity-based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. (2009). Strategy as practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jaskiewicz, P, Uhlenbruck, K., Balkin, D. & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. New York: Cambridge University Press.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Leach, P. (2011). *Family businesses: The Essentials*. London: Profile Books.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares: Reto al Destino. Claves para Perdurar con Éxito*. Buenos Aires: Gránica.
- Mason, E. (1939). Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 61-74.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. London: Sage Publications.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 15-25.
- Mintzberg, H. (1993). *Designing Effective Organizations. Structure in Fives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Patton, M. (2001). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(2), 5-16.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. Mason: Thomson South-Western.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-36.

Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship. A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.

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

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage