Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 10, Núm. 30 (septiembre – diciembre del 2025).
Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

De la informalidad a la institucionalización: el Consejo de Socios en la gobernanza de las PYMES familiares

From Informality to Institutionalization: The Partners' Council in the Governance of Family-Owned SMEs

Edgar Rogelio Ramírez Solís [1]

Recibido: 18 de agosto de 2025.

Aceptado: 12 de octubre de 2025.

DOI: https://doi.org/10.36791/tcg.v10i30.323

JEL: L26. Emprendedores.

M14. Cultura corporative.

G34. Fusiones; Adquisiciones; Reestructuraciones; Gobierno de la empresa.

Resumen

Este estudio propone el Consejo de Socios como un mecanismo de gobernanza adaptado a las pequeñas y medianas empresas familiares con estructuras de propiedad concentrada. El artículo integra aportaciones de la teoría de la agencia, la teoría del *stewardship* y la gobernanza familiar, junto con evidencia cualitativa proveniente de quince estudios de caso basados en procesos de consultoría realizados en empresas familiares mexicanas entre 2022 y 2024. Los resultados identifican de manera recurrente una brecha en la formalización de la toma de decisiones patrimoniales, especialmente en empresas donde las asambleas tradicionales de accionistas resultan poco funcionales debido al reducido número de accionistas. En respuesta, se propone el Consejo de Socios como una estructura intermedia que formaliza las decisiones sobre la propiedad, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, y facilita una institucionalización progresiva sin imponer costos de gobernanza desproporcionados.

Palabras clave: gobierno corporativo, Pymes, empresas familiares, Consejo de Socios.

[1] Edgar Rogelio Ramírez Solís. Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Doctor en Ciencias Comunicación. Doctor en Relaciones y Negocios Internacionales. Investigador, Departamento de Gestión y Liderazgo Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Correo: edgar.ramirez@tec.mx. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4507-3698.

Abstract

This study proposes the Partners' Council as an adapted governance mechanism for family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs) with concentrated ownership structures. Drawing on a theory-driven design approach, this paper integrates insights from agency theory, stewardship theory, and the family governance literature with qualitative evidence from 15 consulting-based case studies conducted in Mexican family SMEs between 2022 and 2024. The findings reveal a recurrent governance gap in the formalization of ownership-related decision-making, particularly in firms where traditional shareholders' assemblies are impractical due to the small number of partners. The Partners' Council is proposed as an intermediate governance structure that formalizes patrimonial decisions, enhances transparency and accountability, and supports progressive institutionalization without imposing disproportionate governance costs.

Keywords: *Corporate Governance, Family-Owned SMEs, Partners' Council.*

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral de la economía global, desempeñando un papel central en la generación de empleo, la innovación y la contribución al producto interno bruto de numerosos países (OECD/CAF/SELA, 2024). En América Latina, su relevancia es particularmente marcada, ya que representan más del 90% del tejido empresarial y generan hasta el 67% del empleo formal en la región (CEPAL, 2019). Dentro de este universo, las empresas familiares ocupan una posición dominante y estratégica, profundamente arraigadas en los contextos culturales locales y con una influencia significativa en las comunidades donde operan (Müller y Sandoval-Arzaga, 2021). Sin embargo, a pesar de su peso económico y social, muchas PYMES familiares continúan operando con estructuras de gobernanza considerablemente menos formalizadas que las de las grandes corporaciones, lo que las expone a riesgos estructurales que pueden comprometer tanto su crecimiento sostenible como su continuidad intergeneracional (Teixeira y Carvalho, 2024; Calabrò et al., 2021). Aunque la definición de PYME varía entre países, la OCDE suele considerar como tales a las empresas con menos de 500 empleados; no obstante, su estudio desde la perspectiva del gobierno corporativo ha sido históricamente limitado (Teixeira y Carvalho, 2024).

La mayor parte de sus desarrollos teóricos y empíricos sobre el gobierno corporativo se han concentrado en grandes corporaciones con estructuras de propiedad dispersa, prestando escasa atención a las particularidades organizacionales de las PYMES (Singh y Pillai, 2022). En contraste, las empresas familiares han sido incorporadas progresivamente a este campo de estudio. Desde la publicación del primer artículo sobre mecanismos de gobernanza en empresas familiares en *Harvard Business Review* (Magretta, 1998), la producción académica ha crecido de forma sostenida. En las últimas dos décadas se observa un incremento significativo de estudios empíricos dedicados tanto a mecanismos formales como informales de gobernanza (Qin et al., 2021), con líneas de investigación centradas en el desempeño organizacional (Aldamen et al., 2020), la planificación de la sucesión (Cucculelli y Micucci, 2008), la composición del consejo de administración (Jaskiewicz y Klein, 2007) y la gestión de los recursos humanos (Sánchez-Marín et al., 2019). A pesar de este avance, persiste una atención limitada a la adaptación de los modelos existentes o al diseño de nuevos mecanismos de gobernanza específicamente concebidos para las PYMES familiares, cuyas realidades organizacionales difieren sustancialmente de las de las grandes empresas (Di Vito y Trottier, 2022; Singh y Pillai, 2022).

Esta brecha también se refleja en la práctica. La evidencia reciente muestra que la implementación

efectiva de mecanismos de gobernanza en las empresas familiares sigue siendo incipiente. En México, por ejemplo, el 66% de las empresas familiares analizadas se encuentra en situación de riesgo debido a la ausencia de estructuras funcionales de gobernanza (Bolio y Aparicio, 2025). En España, solo una minoría de estas empresas cuenta con órganos formales como el consejo de familia, y la mayoría de aquellas que no disponen de un protocolo familiar tampoco planea adoptarlo a corto plazo (Rodríguez-Ariza et al., 2018). A escala global, aunque muchas empresas han adoptado modelos de gobernanza corporativa, su efectividad suele verse mermada por la influencia directa del propietario, lo que, en la práctica, reduce el papel de los órganos de gobierno a una función meramente simbólica. Estas situaciones suelen estar acompañadas de estructuras mal definidas, ambigüedad en los roles y confusión respecto de qué decisiones corresponden al ámbito familiar y cuáles al empresarial. No obstante, la evidencia también sugiere que las empresas familiares de alto desempeño tienden a contar con juntas directivas formales y mecanismos de gobernanza más estructurados (KPMG-STEP Project, 2025).

Uno de los principales desafíos que enfrentan las PYMES familiares radica en la dificultad para mantener límites profesionales claros entre la familia, la propiedad y el negocio. Los conflictos personales pueden trasladarse con facilidad al ámbito empresarial y viceversa, afectando la calidad de la toma de decisiones. La influencia de los vínculos emocionales puede sesgar la objetividad necesaria para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Picone et al., 2021). Esta problemática se encuentra estrechamente vinculada al concepto de riqueza socioemocional, entendida como el valor no financiero que las familias derivan de la empresa —como la identidad, el legado, el control y la armonía familiar— (Hernández-Perlines et al., 2023). Si bien la preservación de esta riqueza puede fomentar una orientación de largo plazo, también puede generar decisiones subóptimas desde una perspectiva económica, como prácticas de nepotismo o la reticencia a enfrentar el bajo desempeño, lo que limita la profesionalización y la eficiencia organizacional (Chen et al., 2021; Santulli et al., 2022). Por ello, cualquier solución de gobernanza para este tipo de empresas debe reconocer explícitamente la superposición estructural entre la familia y el negocio y formalizar los procesos precisamente donde tienden a volverse difusos (Rosecká y Machek, 2022).

Estas tensiones se ven agravadas por desafíos asociados a la sucesión, a la profesionalización de la gestión y a la resistencia a la incorporación de experiencia externa. La falta de interés o preparación de los potenciales herederos puede conducir a la asignación de roles basada en la jerarquía familiar más que en el mérito, mientras que los conflictos intergeneracionales sobre el control y la propiedad son frecuentes, especialmente cuando existen visiones divergentes sobre el futuro del negocio (Chen et al., 2021; Matajira et al., 2023). La dificultad de la generación sénior para ceder el control y retirarse oportunamente añade complejidad al proceso, y la ausencia de un plan de sucesión claro incrementa el riesgo de luchas de poder, de pérdida de talento no familiar y de discontinuidad empresarial (Umans et al., 2020). Asimismo, muchas PYMES familiares muestran resistencia a integrar directivos o asesores externos, lo que puede conducir al estancamiento, a la subutilización del talento y a una menor capacidad de adaptación e innovación en contextos de creciente complejidad (Rodríguez-Ariza et al., 2018; Stewart y Hitt, 2012; Matajira et al., 2023).

En este contexto, los modelos tradicionales de gobernanza corporativa —como la Asamblea General de Accionistas o los Consejos de Administración formales— suelen resultar poco funcionales para las PYMES familiares. Diseñados para empresas de gran tamaño con propiedad dispersa, estos marcos presuponen una separación clara entre propiedad y control que rara vez se cumple en organizaciones familiares de capital cerrado (Panda y Leepsa, 2017; Fama y Jensen, 1983).

La falta de correspondencia entre estas estructuras y la realidad organizacional de las PYMES familiares conduce, en la práctica, a dos resultados igualmente problemáticos: la ausencia total de mecanismos formales de gobernanza o la adopción ritualista e ineficaz de estructuras inadecuadas, que aportan pocos beneficios reales y pueden generar una falsa sensación de institucionalización (Mitchell et al., 2023). A ello se suman los elevados costos administrativos, la complejidad legal y el tiempo requerido para operar consejos formales, factores que suelen superar los beneficios percibidos por los propietarios de pequeñas sociedades (Ramírez-Solís, 2023).

Frente a este panorama, el presente trabajo propone el Consejo de Socios como un mecanismo de gobernanza adaptado a las PYMES familiares. Concebido como una alternativa pragmática para empresas con estructuras de propiedad cerradas, en las que una Asamblea General de Accionistas tradicional resulta ineficaz debido al reducido número de socios, el Consejo de Socios busca formalizar la toma de decisiones patrimoniales y cerrar la brecha entre la informalidad decisoria y la necesidad de estructuras que garanticen la transparencia, la rendición de cuentas y la orientación estratégica (Ramírez-Solís, 2023). La propuesta se inscribe en una lógica de gobernanza tripartita, en la que el Consejo de Socios se encarga de la dimensión patrimonial, el Consejo de Familia de los asuntos vinculados a la familia empresaria y el Consejo Consultivo —equivalente al Consejo de Administración en empresas de mayor tamaño— se encarga de la supervisión operativa del negocio. Esta arquitectura busca facilitar un proceso de institucionalización progresiva, sensible al contexto organizacional y cultural de las PYMES familiares y orientado a fortalecer su continuidad generacional y su sostenibilidad a largo plazo.

El presente trabajo se inscribe en una brecha en la literatura sobre gobierno corporativo, dejando relativamente inexploradas las dinámicas de gobernanza en las PYMES familiares (Singh & Pillai, 2022; Teixeira & Carvalho, 2024). Investigaciones recientes coinciden en que los modelos tradicionales de gobernanza resultan insuficientes para capturar la complejidad organizacional de las empresas familiares, caracterizada por la superposición de roles entre familia, propiedad y gestión, y han llamado explícitamente a desarrollar mecanismos de gobernanza más sensibles al contexto organizacional y cultural en el que operan estas firmas (Di Vito & Trottier, 2022; Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Este llamado es particularmente relevante en economías emergentes, donde las configuraciones institucionales y culturales difieren sustancialmente de aquellas en las que se originaron los modelos dominantes de gobierno corporativo (Basco, 2018; Vázquez et al., 2020).

2. El Consejo de Socios: Fundamentación Metodológica y Teórica.

2.1. Método

2.1.1. Definición del problema de investigación

La literatura dominante ha privilegiado modelos concebidos para grandes corporaciones, cuyos supuestos —separación entre propiedad y control, dispersión accionaria y profesionalización avanzada— no se corresponden con la realidad organizacional de muchas PYMES familiares latinoamericanas. Como resultado, estas empresas suelen operar en un espacio intermedio caracterizado por la informalidad decisoria, la superposición de roles familiares y patrimoniales, y la ausencia de foros estructurados para la toma de decisiones estratégicas sobre la propiedad. Este desajuste genera tensiones recurrentes, dificulta la rendición de cuentas y aumenta el riesgo de conflictos y de decisiones subóptimas, particularmente en contextos de crecimiento, sucesión o incorporación de nuevos socios. El problema de investigación que aborda este estudio radica, por tanto, en cómo diseñar un mecanismo de gobernanza que sea teóricamente sólido, operativamente viable y culturalmente sensible, capaz de formalizar la toma de decisiones patrimoniales en PYMES familiares sin imponer estructuras desproporcionadas ni ajenas a su realidad organizacional.

2.1.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio de este trabajo es el diseño conceptual del Consejo de Socios como mecanismo de gobernanza patrimonial para pequeñas y medianas empresas familiares con estructuras de propiedad cerradas. El análisis se centra en su lógica de funcionamiento, sus objetivos y sus condiciones de implementación, así como en una estructura intermedia orientada a formalizar la toma de decisiones estratégicas relativas a la propiedad. Desde un enfoque de diseño guiado por la teoría, se examina su adecuación a las dinámicas organizacionales y culturales propias de las empresas familiares latinoamericanas.

2.1.3. Unidad de estudio

La propuesta del Consejo de Socios se desarrolló a partir de la sistematización de más de veinte años de experiencia directa en consultoría para empresas familiares mexicanas. Entre 2022 y 2024, se documentaron 15 casos de pequeñas y medianas empresas familiares en estados como Nuevo León, Jalisco, Guanajuato y el Estado de México, en los que se observó la ausencia de mecanismos adecuados para la toma de decisiones patrimoniales en estructuras empresariales cerradas. A través de métodos cualitativos como la observación participante, entrevistas estratégicas con propietarios y sesiones de diseño organizacional, se identificó una necesidad común: establecer un órgano intermedio entre la informalidad operativa y la rigidez de los modelos de gobernanza tradicionales. La población de referencia cuenta con estructuras de propiedad cerradas y una alta concentración accionaria. La unidad de estudio corresponde a los mecanismos de gobernanza patrimonial observados y diseñados en este tipo de empresas, en particular al Consejo de Socios, como órgano organizativo orientado a la toma de decisiones estratégicas sobre la propiedad.

2.1.4. Estrategia Metodológica

Este trabajo adopta una estrategia metodológica basada en el enfoque de diseño guiado por teoría (*theory-driven design*), entendido como un proceso en el que se integran marcos conceptuales sólidos con conocimientos derivados de la práctica para generar soluciones organizacionales orientadas al cambio (Mejía, 2021). Un enfoque *theory-driven* parte de marcos conceptuales preexistentes para estructurar la investigación y se apoya principalmente en una lógica deductiva. En este caso, la teoría no constituye un fin en sí misma, sino que sirve como guía para formular preguntas, delimitar el contexto y orientar la recolección de datos (Punch, 2005). En contraste, las aproximaciones basadas en teoría fundamentada (*grounded theory*) no se inician desde un marco teórico rígido, sino que siguen un proceso inductivo en el que las categorías emergen del análisis de los datos, con el propósito central de construir o enriquecer la teoría (Charmaz, 2014).

A diferencia de los estudios empíricos tradicionales que emplean técnicas cuantitativas o cualitativas formales, el enfoque *theory-driven* parte de la premisa de que es posible construir propuestas innovadoras mediante la articulación crítica entre la teoría y la experiencia profesional sistematizada. En este sentido, se trata de una metodología particularmente útil para abordar problemas complejos en contextos en los que los fenómenos organizacionales están profundamente influidos por dimensiones informales, culturales y relacionales, como ocurre en las empresas familiares.

2.1.5. Análisis de resultados

Aunque este trabajo no reporta datos estadísticos ni resultados generalizables en el sentido convencional, sí se fundamenta en un proceso deliberado de construcción conceptual, apoyado tanto en la literatura especializada como en evidencia de campo validada en múltiples contextos. El modelo propuesto busca ser culturalmente sensible, operativamente viable y teóricamente sólido, ofreciendo una solución concreta a una necesidad reiteradamente detectada en el ámbito práctico.

Como resultado del análisis de las empresas familiares intervenidas, presentamos una tabla comparativa entre el Consejo de Socios y el Consejo de Administración convencional. La comparación atiende criterios clave como su composición, responsabilidades, frecuencia de reuniones, estatus legal, costos administrativos, enfoque y adecuación para empresas pequeñas. Esta distinción permite observar que, si bien ambos órganos comparten el propósito general de fortalecer la toma de decisiones, su diseño, aplicabilidad y lógica operativa responden a realidades organizacionales distintas.

Tabla 1

Comparación entre el Consejo de Socios y el Consejo de Administración Tradicional

Criterio:	**Consejo de Socios:**	**Consejo de Administración Tradicional:**
Composición	Integrado por los socios propietarios activos, fundadores o herederos directos	Miembros internos (socios) y externos (independientes), con perfiles especializados
Responsabilidades	Decisiones patrimoniales, alineación estratégica de los intereses de los socios	Supervisión del negocio, estrategia operativa, rendición de cuentas de la dirección
Frecuencia de reuniones	Flexible, generalmente 2–4 veces por año	Formal, estipulada en estatutos; suele reunirse mensual o trimestralmente
Estatus legal	No siempre formalizado legalmente; puede funcionar como práctica de gobernanza interna	Formalmente reconocido en las leyes mercantiles y usualmente regulado por estatutos
Costos administrativos	Bajos; no requiere honorarios externos ni asesoría permanente	Elevados; implica gastos por miembros independientes, asesoría legal y actas formales
Enfoque principal	Patrimonial: protección del capital, dirección estratégica de la propiedad	Operativo: supervisión de la gestión y desempeño del negocio
Adecuación para PYMES	Alta: se adapta a estructuras pequeñas y entornos familiares	Limitada: requiere estructura organizacional más compleja y recursos administrativos

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla 1, el Consejo de Socios no pretende sustituir al Consejo de Administración, sino funcionar como un mecanismo complementario o incluso preliminar en el proceso de institucionalización progresiva de las empresas familiares. Su implementación resulta especialmente útil en etapas tempranas, cuando la estructura organizacional aún no justifica la formalización completa de un Consejo de Administración conforme a los marcos legales tradicionales.

En este sentido, el Consejo de Socios representa una solución transicional que permite establecer prácticas deliberativas, fortalecer la comunicación patrimonial y preparar el terreno para futuras estructuras más complejas. De manera similar, figuras como el Consejo Consultivo (*Advisory Board*), ampliamente utilizado, pueden ofrecer un marco de referencia complementario para la gobernanza de las empresas familiares latinoamericanas.

2.2. Definición del Consejo de Socios

El Consejo de Socios se conceptualiza como un órgano organizativo formal y dedicado a las decisiones patrimoniales, cuya definición surge de la sistematización y el análisis comparativo de quince procesos de consultoría desarrollados entre 2022 y 2024 en pequeñas y medianas empresas familiares mexicanas. En estas intervenciones se identificó de manera recurrente la ausencia de mecanismos estructurados para la toma de decisiones patrimoniales en empresas con propiedad cerrada y alta concentración accionaria, donde las Asambleas Generales de Accionistas tradicionales resultan poco funcionales debido al reducido número de socios.

A partir de esta evidencia empírica, el Consejo de Socios se concibe como el foro central para la deliberación y la toma de decisiones estratégicas sobre la propiedad, lo que permite formalizar prácticas previamente informales y reducir ambigüedades en los roles y responsabilidades. Este órgano se propone, por tanto, como una herramienta de institucionalización progresiva para PYMES familiares —particularmente aquellas con dos o tres socios— en las que los modelos convencionales de gobernanza corporativa resultan desproporcionados o ineficaces (Ramírez-Solís, 2023).

2.3. Objetivos Principales

El Consejo de Socios está diseñado para lograr varios objetivos críticos en las PYMES familiares con gobernanza informal:

a) Facilitar la toma de decisiones estratégicas. Su propósito es agilizar y formalizar el proceso de toma de decisiones estratégicas relacionadas con el patrimonio, asegurando que sean debidamente consideradas y alineadas con la visión a largo plazo de la empresa. Esto promueve una planificación estratégica más sólida y una capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.

b) Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. Busca fomentar prácticas operativas claras y una supervisión financiera rigurosa, garantizando que todos los socios tengan acceso a la información relevante y que la dirección sea responsable de sus acciones. La transparencia es fundamental para mantener la confianza entre los socios y los grupos de interés externos (Beekes et al., 2016).

c) Abordar los asuntos clave de la propiedad. Sirve como el foro principal para discutir y decidir asuntos críticos relacionados con la propiedad y las finanzas, incluyendo nuevas adquisiciones, la transferencia o venta de acciones, la revisión y aprobación de los estados financieros, la política de distribución de beneficios entre los socios (familiares y no familiares) y la creación de un fondo familiar para situaciones imprevistas. Aborda las decisiones cruciales sobre reinversión, dividendos y crecimiento financiero para la salud y la expansión del negocio.

d) Supervisión Regular: A diferencia de una Asamblea General de Accionistas anual, se recomienda que el Consejo de Socios se reúna regularmente, al menos una vez cada tres o cuatro meses. Esta cadencia permite un seguimiento continuo de sus mandatos y la recepción periódica de informes del director general, asegurando una supervisión constante y una toma de decisiones ágil.

2.4. Fundamentación Teórica: ¿Por qué es necesario un nuevo órgano?

La propuesta del Consejo de Socios no es meramente una solución práctica, sino que se fundamenta en una comprensión profunda de las dinámicas de gobernanza en las PYMES familiares, aborda fenómenos específicos y contribuye a la evolución de los modelos de gobernanza.

Vol. 10, núm. 30 / septiembre – diciembre del 2025
DOI: https://doi.org/10.36791/tcg.v10i30.323
Pp. 2 - 17

2.4.1. Abordando el "Efecto de Sustitución" desde un Enfoque Teórico Integrado

Diversos estudios han documentado la existencia de un "efecto de sustitución" en las empresas familiares, en el que órganos informales —como el consejo de familia— asumen funciones propias de estructuras formales de gobernanza, tales como la asamblea de accionistas o el consejo de administración (Gnan et al., 2015). Esta dinámica es especialmente común en pequeñas y medianas empresas de propiedad concentrada, donde las decisiones estratégicas, patrimoniales y operativas tienden a centralizarse en un reducido núcleo familiar. En contextos en los que prevalecen la confianza mutua y los vínculos afectivos, esta sustitución puede parecer eficiente. Sin embargo, al carecer de estatus legal y de mecanismos claros de rendición de cuentas, dichos arreglos informales presentan limitaciones importantes para escalar el negocio, gestionar conflictos o planificar transiciones intergeneracionales (Setia-Atmaja et al., 2011).

La figura del Consejo de Socios busca precisamente responder a esta lógica de sustitución, pero mediante una formalización estructurada que preserve las ventajas del entorno familiar sin sacrificar el profesionalismo ni la previsión institucional. Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 2019), los órganos de gobernanza existen para mitigar el conflicto entre propietarios y gestores. No obstante, como argumentan Fama y Jensen (1983), en organizaciones como las PYMES, donde la propiedad y el control están escasamente separados, las estructuras de toma de decisiones deben adaptarse a esta realidad integrada. En este sentido, la existencia de un Consejo de Administración tradicional —compuesto por miembros externos o independientes— puede resultar innecesaria o disfuncional en etapas tempranas. El Consejo de Socios, en cambio, ofrece una alternativa coherente con esta configuración organizacional, al reunir a los socios en un foro deliberativo enfocado exclusivamente en asuntos patrimoniales y estratégicos, sin intermediaciones innecesarias.

Al mismo tiempo, esta propuesta encuentra soporte en la *Stewardship Theory*, que sostiene que los directivos —particularmente en empresas familiares— tienden a actuar como guardianes del legado y el interés colectivo, más que como agentes individuales en conflicto con los propietarios (Davis et al., 1997). El Consejo de Socios capitaliza esa lógica prosocial y funciona como un espacio que combina legitimidad institucional con confianza relacional. Se trata, entonces, no de introducir un órgano nuevo por completo, sino de formalizar las funciones que ya existen de forma informal, legitimarlas jurídicamente y dotarlas de procesos recurrentes, actas y estructuras que favorezcan la transparencia, la resolución de conflictos y la toma de decisiones estratégicas y sustentables.

Por tanto, el Consejo de Socios no elimina el efecto de sustitución, sino que lo canaliza de manera institucional. Se convierte en una herramienta transicional entre la gobernanza familiar informal y la construcción progresiva de estructuras más complejas como el Consejo Consultivo o el Consejo de Administración. Con esto, se avanza hacia una institucionalización genuina y adaptativa que respeta la cultura organizacional propia de las empresas familiares, sin caer en modelos de gobernanza genéricos que pueden resultar excesivos o inaplicables para organizaciones de menor escala.

2.4.2. Hacia un Modelo de Gobernanza Híbrido Adaptado

El Consejo de Socios contribuye al discurso académico sobre los "modelos de gobernanza híbridos" en las empresas familiares. Estos modelos combinan estratégicamente elementos de control familiar concentrado con prácticas de gestión profesional y perspectivas externas (Börje y Nordqvist, 2020). Para las PYMES familiares, que a menudo operan bajo un "modelo altamente centralizado" en sus etapas iniciales, el Consejo de Socios puede constituir un paso

fundamental hacia un "modelo colaborativo" más robusto. En este enfoque colaborativo, los miembros de la familia retienen el control estratégico, pero los procesos de toma de decisiones se formalizan y se abre deliberadamente a las perspectivas profesionales.

Esta adaptación es particularmente pertinente en el contexto latinoamericano, donde prevalecen configuraciones de gobernanza "híbridas", caracterizadas por un alto control e influencia de la familia (Vázquez et al., 2020; Müller y Sandoval-Arzaga, 2021). El Consejo de Socios ofrece un enfoque estructurado para formalizar la gobernanza de estas realidades culturales y de propiedad existentes. Esto permite a las empresas familiares mejorar su transparencia, planificación estratégica y viabilidad a largo plazo sin necesidad de adoptar estructuras de gobierno corporativo angloamericanas a gran escala, que a menudo resultan inadecuadas para su contexto.

3. Estructura, Roles y Funciones del Consejo de Socios

3.1. Composición Ideal

La eficacia del Consejo de Socios depende en gran medida de su composición. Idealmente, debe incluir a todos los socios, independientemente de su relación familiar, para asegurar una representación integral y prevenir la toma de decisiones unilaterales. Esta inclusión es vital para la transparencia y la aceptación de las decisiones.

Además, se recomienda la inclusión estratégica de asesores no familiares, ya sea como miembros plenos (con o sin derecho a voto, según la etapa de la empresa y la estructura legal) o como participantes invitados en discusiones específicas. Estas perspectivas externas aportan objetividad, enriquecen las discusiones estratégicas y contribuyen a la profesionalización del consejo, ayudando a superar la resistencia común a la experiencia externa que a menudo se encuentra en las empresas familiares. El equilibrio entre la experiencia familiar y la independiente es crucial para mejorar la calidad de la resolución de problemas y de la toma de decisiones. Los miembros externos y asesores financieros independientes pueden actuar como una caja de resonancia imparcial para consideraciones estratégicas y aportar conocimientos y experiencia en áreas en las que la empresa puede presentar deficiencias (Lassala et al., 2013).

3.2. Frecuencia y Formalidad de las Reuniones

Para que el Consejo de Socios sea efectivo, la consistencia y la formalidad son primordiales. Las reuniones regulares, idealmente al menos una vez cada tres o cuatro meses, son esenciales para asegurar una supervisión continua, un flujo de información oportuno y un compromiso estratégico constante. A diferencia de las asambleas anuales de accionistas, esta cadencia permite respuestas ágiles a las dinámicas del mercado y la resolución proactiva de problemas.

Cada reunión debe seguir una agenda estructurada, mantener una programación consistente y documentar meticulosamente todas las discusiones, decisiones y elementos de acción asignados. Este enfoque formal promueve la transparencia, mejora la rendición de cuentas y construye un registro confiable de las actividades de gobernanza, previniendo malentendidos y asegurando el seguimiento. La comunicación abierta y regular es crucial para fomentar la confianza y la alineación dentro de la empresa familiar.

3.3. Responsabilidades Clave

El Consejo de Socios asumirá un amplio rango de responsabilidades críticas para la dirección estratégica y la supervisión de la PYME familiar:

a) Decisiones estratégicas financieras y patrimoniales. Esto incluye la aprobación de nuevas adquisiciones, la supervisión de la transferencia, venta o disposición de acciones, la revisión y aprobación de los estados financieros y

DOI: https://doi.org/10.36791/tcg.v10i30.323
Pp. 2 - 17

del rendimiento general de la empresa, la determinación de la política de distribución de beneficios entre los socios (equilibrando la reinversión con los dividendos) y la aprobación de importantes decisiones de inversión y asignación de capital. Sirve como la autoridad máxima para tomar decisiones importantes que afectan la dirección y la estructura de capital de la empresa.

b) Manejo de la información y de la comunicación entre socios. Una responsabilidad central es asegurar la comunicación transparente de todos los asuntos que requieren votación o decisión, fomentando canales de comunicación abiertos y regulares entre todos los socios. El consejo actúa como un conducto vital para el flujo de información entre la familia y el negocio, asegurando que todas las voces sean escuchadas e informadas.

c) Creación de fondos familiares para contingencias. El consejo discutirá y aprobará el establecimiento y la gestión de cualquier fondo familiar destinado a cubrir circunstancias imprevistas o necesidades familiares a largo plazo relacionadas con el negocio.

4. Implementación y Consideraciones Prácticas

4.1. Pasos para una Implementación Gradual

La creación de un Consejo de Socios es especialmente recomendable en empresas familiares que han superado la etapa fundacional y se encuentran en un proceso de crecimiento, diversificación o preparación para la sucesión, ya que la profesionalización de la gestión y la inclusión de perspectivas externas mejoran la percepción de la empresa y su capacidad de crecimiento (Ramos et al., 2024).

Es en esta fase intermedia, donde la informalidad comienza a generar tensiones en la toma de decisiones patrimoniales y estratégicas, pero aún no se justifican los costos ni la complejidad de una estructura corporativa completa, que el Consejo de Socios adquiere mayor relevancia.

La puesta en marcha del nuevo Consejo no requiere la disolución de los mecanismos existentes, sino que actúa como un puente entre las prácticas informales y una futura gobernanza más robusta. En este sentido, puede proponerse un modelo evolutivo de gobernanza para empresas familiares, en el que el Consejo de Socios constituya una etapa intermedia entre la gestión totalmente informal y la consolidación de un esquema mixto o corporativo, con órganos más estructurados, como el Consejo Consultivo o el Consejo de Administración.

La implementación exitosa de un Consejo de Socios requiere un enfoque estructurado y una planificación cuidadosa. Los pasos clave incluyen:

a) Definir Propósito y Metas: Antes de formar el consejo, los propietarios deben identificar sus objetivos principales. ¿Buscan impulsar el crecimiento del negocio, introducir gobernanza, apoyar a los líderes de la próxima generación o desarrollar un plan de sucesión patrimonial? La definición clara de metas medibles asegura que el consejo funcione como un activo estratégico.

b) Una vez definido el Consejo de Socios, sus integrantes deben decidir quiénes conformarán el Consejo de Familia (donde se va a generar el Protocolo o Constitución Familiar) y quiénes integrarán el Consejo Consultivo (donde se incluirán consejeros o asesores independientes, además de miembros no familiares pero relacionados con la empresa, para dar seguimiento a las actividades de la empresa).

c) Seleccionar miembros y asesores financieros. La elección de los miembros debe basarse en la experiencia relevante, el encaje cultural y la adhesión a altos estándares éticos. La inclusión de asesores financieros independientes con diversas trayectorias y conocimientos de la industria es crucial para ampliar las perspectivas y abordar las brechas de habilidades.

d) Establecer procesos de toma de decisiones en materia patrimonial. Implementar marcos estructurados para la toma de decisiones con niveles claros de autoridad y prácticas de construcción de consenso. La toma de decisiones transparente fomenta la confianza entre los socios y las partes interesadas no familiares.

e) Formalizar acuerdos. Establecer acuerdos formales que describan los roles y responsabilidades, la asistencia a reuniones y los procesos de toma de decisiones, para garantizar la rendición de cuentas y la eficacia.

f) Designar un "Campeón" para comunicar primero la creación de este órgano y anunciar las posteriores decisiones del Consejo. Identificar a una persona bien conectada con la familia y el negocio para impulsar la iniciativa y socializarla con todas las partes involucradas.

g) Establecer planes y cronogramas. Crear un plan maestro para la exploración, socialización, diseño e implementación del consejo de socios y de los demás órganos de gobierno corporativo.

4.2. Experiencias Internacionales y Consideraciones Legales

Si bien el Consejo de Socios surge como una propuesta adaptada al contexto latinoamericano, encuentra paralelos funcionales en otras regiones donde las PYMES familiares también enfrentan desafíos en la formalización de su gobernanza (Barroso-Castro et al., 2017; Minichilli et al., 2010). Por ejemplo, en España e Italia, se han documentado casos en los que las pequeñas y medianas empresas, especialmente las de carácter familiar, han implementado mecanismos informales de gobernanza antes de establecer consejos de administración formales. En Italia se encontró (en 243 PYMES familiares) que el consejo de familia suele actuar como sustituto de funciones típicamente reservadas a órganos formales de gobierno corporativo, como la supervisión estratégica y el control patrimonial (Gnan et al., 2015). Esta evidencia sugiere que estos consejos pueden desempeñar un papel relevante en las etapas iniciales de institucionalización, especialmente en empresas donde aún no se cuenta con un consejo de administración estructurado. En línea con esta perspectiva, Corbetta y Montemerlo (1999) ya habían señalado que las PYMES familiares italianas tienden a confiar más en estructuras de gobernanza familiares e informales que en modelos formales importados de grandes corporaciones.

En España, estudios como el de Arosa, Iturralde y Maseda (2010) mostraron que muchas empresas familiares no cotizadas comienzan su proceso de gobernanza con estructuras dominadas por miembros internos (familiares) y solo más adelante incorporan consejeros externos. Estas estructuras iniciales, que a menudo consisten en juntas informales de socios o en consejos asesores ad hoc, permiten cierto nivel de supervisión y orientación estratégica sin asumir los costos y formalidades de un consejo de administración completo.

Estas experiencias refuerzan la viabilidad del Consejo de Socios como mecanismo de transición. En cuanto a su incorporación jurídica, esta figura podría incluirse en los estatutos sociales de la empresa como órgano consultivo con funciones específicas, o bien establecerse mediante un acuerdo privado entre los socios, según el nivel de formalidad que los accionistas deseen. Los derechos de voto de los accionistas, la elección de directores y la aprobación de decisiones importantes son aspectos fundamentales que deben ser claramente definidos y protegidos legalmente; por ejemplo, en México se debe respetar la Ley del Mercado de Valores (CNBV, 2024). La transparencia en la comunicación de los asuntos a votar es crucial para una toma de decisiones informada.

En México, si bien el Consejo de Socios no está tipificado como figura en la Ley General de Sociedades Mercantiles, su existencia puede alinearse con las

DOI: https://doi.org/10.36791/tcg.v10i30.323
Pp. 2 - 17

recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2025), particularmente en lo relativo a la transparencia, la rendición de cuentas y la institucionalización progresiva. Por tanto, se trata de un mecanismo flexible que puede desarrollarse de forma formal o informal, según el grado de madurez y la necesidad estratégica de cada empresa familiar.

Las empresas familiares latinoamericanas a menudo se caracterizan por modelos de gobernanza "superfamiliares" o "híbridos", en los que el control e influencia familiares son muy elevados (Börje y Nordqvist, 2020). Esto implica que la implementación de nuevas estructuras de gobierno debe ser sensible a las dinámicas familiares (Arteaga y Escribá-Esteve, 2021). El Consejo de Socios debe diseñarse para respetar estas particularidades culturales, promoviendo la comunicación abierta, la resolución de conflictos mediante mecanismos claros (como la mediación o el arbitraje) y la profesionalización, sin desvirtuar los valores y el legado familiar. La educación de las nuevas generaciones sobre los principios de gobernanza y su papel en el negocio es un factor clave para el éxito a largo plazo.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Este estudio propone el Consejo de Socios como un mecanismo de gobernanza patrimonial conceptualmente fundamentado y empíricamente informado, diseñado para responder a las particularidades organizacionales de las PYMES familiares con estructuras de propiedad concentrada. A diferencia de los modelos tradicionales de gobierno corporativo —concebidos para empresas de gran tamaño y propiedad dispersa—, el Consejo de Socios se articula desde una lógica de adecuación contextual, reconociendo la superposición estructural entre familia, propiedad y negocio que caracteriza a este tipo de organizaciones, particularmente en economías emergentes.

Desde una perspectiva teórica, la propuesta contribuye a la literatura sobre gobernanza en empresas familiares al operacionalizar el concepto de gobernanza híbrida mediante un órgano específico orientado a la toma de decisiones patrimoniales. El Consejo de Socios no busca sustituir mecanismos formales existentes, sino canalizar e institucionalizar prácticas decisorias que, en muchas PYMES familiares, ya operan de manera informal por sustitución. Al formalizar estas dinámicas, el modelo permite conciliar los supuestos de la teoría de la agencia —relativos a la rendición de cuentas y la mitigación de conflictos— con los postulados de la *stewardship theory*, que resaltan la confianza, el compromiso y la orientación a largo plazo propios de las empresas familiares.

Asimismo, el trabajo aporta al debate metodológico al mostrar el valor del enfoque de diseño guiado por teoría (*theory-driven design*) como una vía legítima para el desarrollo de mecanismos de gobernanza en contextos organizacionales complejos. La integración sistemática de marcos conceptuales consolidados con evidencia cualitativa derivada de procesos de consultoría permite generar propuestas analíticamente rigurosas y, al mismo tiempo, operativamente viables, contribuyendo a reducir la brecha persistente entre la investigación académica y la práctica en el campo del gobierno corporativo de las PYMES.

En términos prácticos, el Consejo de Socios se presenta como una herramienta de institucionalización progresiva, particularmente adecuada para empresas que han superado la etapa fundacional y enfrentan desafíos asociados al crecimiento, la profesionalización o la sucesión. No obstante, los hallazgos del estudio sugieren que su efectividad no es universal ni automática. Su diseño y funcionamiento deben ser cuidadosamente contextualizados, considerando variables como la madurez institucional de la empresa, la composición de la propiedad, los valores familiares predominantes y la capacidad real de sostener procesos deliberativos formales y recurrentes.

Finalmente, este trabajo abre diversas líneas de investigación. Estudios empíricos podrían examinar el impacto del Consejo de Socios en indicadores de

desempeño, cohesión familiar o calidad de la toma de decisiones, así como explorar su interacción con otros órganos de gobernanza en distintas configuraciones culturales y legales de América Latina. De igual forma, investigaciones comparativas podrían analizar su aplicabilidad en otros contextos institucionales, contribuyendo a una comprensión más fina de los procesos de institucionalización en empresas familiares de pequeña y mediana escala.

Declaración de conflicto de intereses

El autor manifiesta que no tiene intereses financieros, personales ni profesionales que hayan influido de manera inapropiada en la realización de la investigación ni en la preparación de este manuscrito.

Referencias

Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S., y McNamara, R. (2020). Corporate governance and family firm performance during the Global Financial Crisis. *Accounting and Finance*, *60*(2), 1673–1701. https://doi.org/10.1111/acfi.12508

Arosa, B., Iturralde, T., y Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(4), 236–245.

Arteaga, R., y Escribá-Esteve, A. (2021). "Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms", *Journal of Family Business Management*, *11*(2), 200–222. https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0068

Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., y Domínguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, *23*(2), 82–89.

Basco, R. (2018). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Journal of Family Business Strategy*, *9*(4), 1–14.

Beekes, W., Brown, P., Zhan, W., y Zhang, Q. (2016). Corporate governance, companies' disclosure practices and market transparency: A cross-country study. *Journal of Business Finance & Accounting*, *43*(3-4), 263-297.

Bolio, A., y Aparicio, R. (2025). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía.* CIFEM IPADE BBVA. https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/solo-4-de-empresas-familiares-en-condiciones-optimas-para-subsistir/

Börje, B., y Nordqvist, M. (2020). Family businesses as hybrid organisations. In *Handbook on hybrid organisations* (pp. 507-521). Edward Elgar Publishing.

Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., y Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crisis: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442.

CCE. (2025). Consejo Coordinador Empresarial. *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. Disponible en: https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO_PARA_MEXICO.pdf

CEPAL. (2019). *MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Síntesis. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/publicaciones

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.

Chen, G., Chittoor, R., y Vissa, B. (2021). Does nepotism run in the family? CEO Pay and Pay-Performance Sensitivity in Indian Family Firms. *Strategic Management Journal*, *42*(7), 1326–1343.

CNBV. (2024). Comisión Nacional Bancaria y de Valores. *Ley del Mercado de Valores*. Disponible en: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCNBV.pdf

Corbetta, G., y Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small family firms: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, *12*(4), 361–374. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00361.x

Davis, J. H., Schoorman, F. D., y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.

Di Vito, J., y Trottier, K. (2022). A literature review on corporate governance mechanisms: Past, present, and future. *Accounting Perspectives*, *21*(2), 207–235.

Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, *26*(2), 301–325.

Gnan, L., Montemerlo, D., y Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 355–381.

Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., Millán-Toledo, C., y Cisneros, M. A. I. (2023). Socioemotional wealth: A systematic literature review from a family business perspective. *European Research on Management and Business Economics*, *29*(2), 100218.

Jaskiewicz, P., y Klein, S. B. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1080–1089. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.015

Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate Governance* (pp. 77–132). Gower.

KPMG-STEP Project. (2025). *Global Family Business Report*. https://kpmg.com/xx/en/our-insights/workforce/global-family-business-report.html

Lassala, C., Momparler, A., y Carmona, P. (2013). Determinants of performance of independent financial advisors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *9*, 581–601.

Magretta, J. (1998). Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*, *76*(1), 112–123.

Matajira, L. D., Sinn, F., Arzaga, F. S., y Davis, J. (2023). When does S(he) plan to retire? Antecedents of Retirement Age in Family Businesses. *European Journal of Family Business*, *13*(2), 182–196.

Mejía, G. M. (2021). Theory-Driven or Theory-Informed? A Review of Behavioural Economics in Design. *The Design Journal*, 24(4), 567–587. https://doi.org/10.1080/14606925.2021.1935089

Minichilli, A., Corbetta, G., y MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, *47*(2), 205–222. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x

Mitchell, S. L., Packard, M. D., y Clark, B. B. (2023). Good governance, bad governance: A refinement and application of key governance concepts. International Journal of Business Governance and Ethics, *17*(4), 471–494.

Müller, C. G., y Sandoval-Arzaga, F. (2021). *Family business heterogeneity in Latin America: A historical perspective.* Springer Nature.

OECD/CAF/SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*, OECD Publishing, París.

Panda, B., y Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, *10*(1), 74–95.

Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., y Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics. *Family Business Review*, *34*(1), 12–32.

Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research*. London: Sage.

Qin, Y., Xu, Z. S., Wang, X. X., y Skare, M. (2021). Are family firms in the eyes of economic policy*?* *International Entrepreneurship and Management Journal*, *17*(3), 1233–1259. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00699-2

Ramírez-Solís, E. (2023). El Consejo de Socios como herramienta para la institucionalización de la PYME. El Financiero. https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2023/03/15/edgar-rogelio-el-consejo-de-socios-como-herramienta-para-la-institucionalizacion-de-la-pyme/

Ramos, L. N., Gutiérrez, I., Vásquez, A. V., Calderón, L., Correa, K. R., y Beleño, C. G. (2024). Family business: transparency in financial information from corporate governance practices. *Procedia Computer Science*, *231*, 484–489.

Rodríguez-Ariza, L., López-Fernández, C., Requejo-Puerto, I., Gómez-Miranda, M.-E., Pérez-Pérez, M. (2018). Retos de gobernanza en las empresas familiares españolas. *Economistas*, *158*, 59–68.

Rosecká, N., y Machek, O. (2022). Non-family members and conflict processes in family firms: a systematic review of literature. *Journal of Business Economics*, *92*(2), 235-281.

Santulli, R., Gallucci, C., Torchia, M., y Calabrò, A. (2022). "Family managers' propensity towards mergers and acquisitions: the role of performance feedback", *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29*(2), 293–310. https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0033

Setia-Atmaja, L., Haman, J., y Tanewski, G. (2011). The Role of Board Independence in Mitigating Agency Problems in Australian Family Firms. *The British Accounting Review*, *43*(3), 230–246.

Singh, K., y Pillai, D. (2022). Corporate governance in small and medium enterprises: a review, *Corporate Governance*, *22*(1), 23–41. https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0470

Stewart, A., y Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, *25*(1), 58–86.

Teixeira, J. F., y Carvalho, A. O. (2024). Corporate governance in SMEs: a systematic literature review and future research. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, *24*(2), 303–326.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., y Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, *54*, 189-207.

Valenza, G., Caputo, A., y Calabrò, A. (2023). Are small and medium-sized beautiful? The Structure and Evolution of Family SME Research. *Journal of Family Business Management*, *13*(2), 453–485.

Vázquez, P., Carrera, A. y Cornejo, M. (2020). Corporate Governance in the Largest Family Firms in Latin America. *Cross-Cultural & Strategic Management*, *27*(2), 137–163.