



Pontificia Universidad Católica Argentina

UCA

**FACULTAD DE INGENIERÍA
Y CIENCIAS AGRARIAS**

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

Alumno: Martín José Butler

Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.

Carrea: Ingeniería Agronómica.

Tutor: Ing. Agr. Pablo Semberoiz.

Resumen

Las empresas familiares agropecuarias de Argentina tienen perfiles de gestión muy diversos y heterogéneos. Si bien los procesos de profesionalización en la gestión vienen creciendo desde hace algunas décadas aún hay oportunidades de importancia basadas en procesos.

Algunos de los primeros pasos sugeridos para la mejora de la gestión son el ordenamiento de los objetivos, el direccionamiento de la empresa, las actividades y los recursos y procesos, sumados a la aplicación de herramientas de gestión de bajo costo de implementación. Estos permitirán abordar la familia y la empresa de forma integral. De esta manera se logrará tener noción del estado de la empresa por parte de los accionistas a partir de un correcto diagnóstico y determinación del estado actual. A su vez, la posibilidad de pensar el futuro de la empresa en base al desarrollo natural familiar sumado a la necesidad de tener claridad en su direccionamiento definiendo en conjunto todos los accionistas la visión, misión, objetivos y estrategias de la mano de una comunicación efectiva intrafamiliar.

A lo largo de este trabajo abordaremos una introducción sobre la Empresa Familiar Agropecuaria y las Buenas Prácticas de Gestión con el fin de incorporar un marco teórico que nos permita desarrollar el trabajo sobre un cimiento sólido. Luego, por medio de una encuesta realizada a integrantes de empresas familiares agropecuarias argentinas, realizaremos un diagnóstico acerca de la adopción de herramientas de buenas prácticas de gestión por parte de ellas. Consecuentemente analizaremos los resultados de la encuesta realizada para elaborar una conclusión acerca de la adopción de herramientas de gestión en empresas familiares y algunos consejos prácticos para su sustentabilidad en el largo plazo.

La finalidad de este trabajo es, mediante la recopilación de algunos testimonios de miembros de empresas familiares, presentar instrumentos y herramientas de diversas

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

prácticas de gestión profesional que favorezcan la continuidad de las empresas familiares agropecuarias argentinas.

Palabras clave: familia, empresa, empresa familiar, buenas prácticas de gestión, calidad, agropecuaria.

Temas a desarrollar

1. Resumen.
2. Introducción.
3. Objetivos:
 - 3.1. Familia. Empresa. Empresa familiar.
 - 3.2. Buenas prácticas de gestión, principios y herramientas.
 - 3.3. El rol de la familia y la empresa en la sociedad.
4. Materiales y metodología de trabajo empleada.
5. Trabajo de investigación, análisis e interpretación de datos obtenidos en encuestas.
 - 5.1. La empresa familiar agropecuaria:
 - 5.1.1. Protagonistas: familia, empresa y personas. Vínculos
 - 5.1.2. Ciclo de vida.
 - 5.1.3. Factores que colaboran y atentan contra el éxito de la empresa familiar agropecuaria.
 - 5.1.4. Ventajas y desventajas de la empresa familiar agropecuaria.
 - 5.2. Los principios de gestión de la calidad en la empresa familiar agropecuaria.
 - 5.2.1. Enfoque en el cliente.
 - 5.2.2. Liderazgo.
 - 5.2.3. Participación del personal.
 - 5.2.4. Enfoque basado en procesos.
 - 5.2.5. Enfoque de sistema.
 - 5.2.6. Mejora continua.
 - 5.2.7. Toma de decisiones basadas en hechos.
 - 5.2.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

6. Conclusiones

7. Agradecimientos.

Introducción:

En nuestra Argentina el 75% de las empresas nacionales son familiares y generan alrededor del 40% del PBI siendo generadoras importantísimas de puestos de trabajo.

(Press, E. 2011. *Empresas de familia, del conflicto a la eficiencia*. Ed.: Granica).

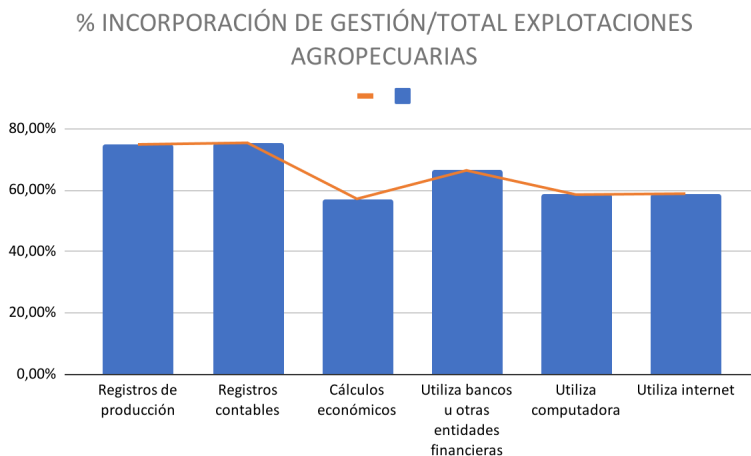
Si nos adentramos en la agroindustria el 95% de las empresas que lo componen son empresas familiares (Gentili, M. 2007. *La Nación*, Secc. 5ª Campo, 21.07.07). Dentro de este sector, apenas el 30% de las empresas agropecuarias, superan el traspaso de la primera a la segunda generación. La mayoría desaparecen y solo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera generación. (Kaplun, C. 2011 *“La familia en la empresa”*).

La baja tasa de supervivencia a lo largo de las distintas generaciones obliga a profundizar sobre las causas que originan dicha tasa de mortalidad empresarial.

En los últimos años ha habido un incremento en el nivel de gestión de las empresas agropecuarias, sin embargo, según conclusiones propias elaboradas a través de datos obtenidos del Censo Nacional Agropecuario 2018, se pudo observar que en materia de gestión de las Explotaciones Agropecuarias Argentinas aún queda mucho camino por recorrer.

Figura 1.

% de incorporación de gestión técnico - administrativa en explotaciones agropecuarias.

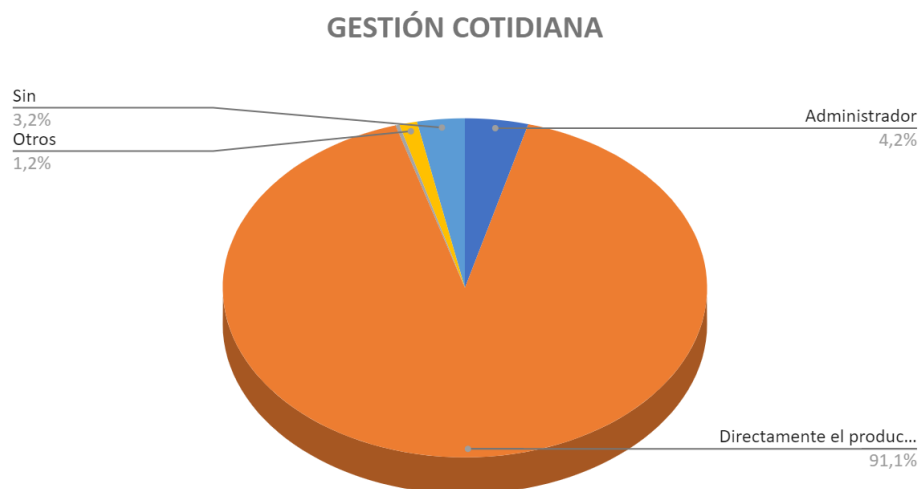


Nota: Elaboración propia según datos de *INDEC*. Censo Nacional Agropecuario 2018.

<https://cna2018.indec.gob.ar>

Figura 2:

Quien realiza la gestión cotidiana del negocio en explotaciones agropecuarias.



Nota: elaboración propia según datos de *INDEC*. Censo Nacional Agropecuario 2018.

Resultados preliminares.

Si a estos datos le sumamos que alrededor del 95% de las empresas del sector agroindustrial son empresas familiares, donde la visión de largo plazo es doblemente importante, se torna fundamental profesionalizar el registro de datos para poder realizar una gestión más profunda con el foco puesto en el largo plazo. El desafío es aún mayor ya que entran en juego vínculos familiares y crecimiento natural de la familia.

A lo largo de este trabajo se abordará el marco teórico de la empresa familiar y de las buenas prácticas de gestión. También se analizarán los resultados de una encuesta de elaboración propia realizada a 35 integrantes de empresas familiares agropecuarias con el fin de analizar el diagnóstico y recomendación sobre la adopción de las buenas prácticas de gestión para la sustentabilidad de la empresa familiar en el largo plazo.

Objetivos:

Tal cual se mencionó en el punto anterior, el objetivo del presente trabajo es acercar buenas prácticas de gestión a las empresas familiares con el fin de colaborar en la supervivencia de las mismas a lo largo de las generaciones.

Familia. Empresa. Empresa familiar.

Para adentrarnos en el núcleo de la empresa familiar previamente debemos partir de una definición individual de cada uno de los conceptos.

Familia:

En lo que respecta a familia se podría decir que hay tantas definiciones como familias en el mundo. A continuación, se mencionan algunas definiciones y sus autores:

- ✓ Gilbert Keith Chesterton define a la familia como “El lugar donde nacen los niños y mueren los hombres, donde la libertad y el amor florecen”.
- ✓ Joseph Ratzinger define a la familia como “el ámbito privilegiado donde cada persona aprende a dar y a recibir amor”.
- ✓ La Iglesia Católica define a la familia como la “célula original de la vida social, es la sociedad natural en que el hombre y la mujer son llamados al don de sí en el amor y al don de la vida.”

Empresa:

En lo que respecta a empresa, al igual que para definir el concepto de familia, se podría decir que existen infinidad de definiciones.

- ✓ Según la Real Academia Española, la empresa es una “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles y de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”.

- ✓ Para Idalberto Chiavenato, la empresa es “una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.
- ✓ Según Adam Smith, “la empresa es un conjunto de factores de producción entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital), factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para coordinar estos factores es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo”.

...” Se define como empresa familiar agropecuaria al sistema de negocio con inversiones de patrimonio familiar que produce y comercializa bienes y/o servicios agropecuarios para el mercado, administrado al menos por un integrante de la familia que decide sobre su manejo y destino. En ella se diferencian dos subsistemas: la empresa, que tiene como finalidad la inversión para generar ganancia, incrementando el patrimonio familiar a la mayor rentabilidad y el menor riesgo de pérdida; y la familia que incluye a personas vinculadas por lazos de parentescos cuya finalidad es la transmisión de valores culturales, la protección, el crecimiento y el desarrollo de sus integrantes...” (Suárez et al., 2019).

Buenas prácticas de gestión, principios y herramientas.

La definición que nos aporta la Serie ISO 9000 sobre un Sistema de gestión es que se trata de un conjunto integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos, cuyos componentes interactúan en forma organizada para lograr o mantener un resultado especificado.

Profundizando en esta definición encontramos los elementos claves de un sistema de gestión:

- ✓ Personas: son los recursos humanos de la organización.
- ✓ Recursos: en forma amplia, no sólo los humanos, sino los relacionados con las estructuras, instalaciones, recursos financieros, materias primas, productos, etc.
- ✓ Políticas y procedimientos: son elementos fundamentales en un sistema de gestión. La política se refiere al norte y los procedimientos a la forma especificada de cómo hacer las cosas.

A su vez surge de la definición que los elementos del sistema deben interactuar entre sí como condición necesaria para su correcto funcionamiento.

Por más que existan todos los elementos al mismo momento, si la política es incoherente con los objetivos, si el personal está excelentemente capacitado y es suficiente pero no conoce ni la política ni los objetivos, también será razón para el fracaso de un Sistema de Gestión.

Por tanto, de lo expuesto hasta aquí, podemos concluir que al definir un Sistema de Gestión de la calidad también estaremos definiendo una empresa eficaz y eficiente: modelo que cualquier empresa familiar agropecuaria puede lograr.

El rol de la familia y la empresa en la sociedad.

“La familia es un elemento imprescindible para el bienestar integral de la sociedad civil. Es la custodia primordial de los valores culturales de un pueblo y una nación y la principal transmisora de estos a las nuevas generaciones. Si ella se deteriora la sociedad pública pierde el recurso básico que garantiza su estabilidad para asumir los impactos producidos por los procesos de cambios inherentes al devenir de la historia. En ese proceso, lo que atenta contra el significado de las familias en el entramado de la sociedad

y lo que conspira contra su calidad va socavando lenta pero persistentemente los cimientos humanos de cualquier tipo de sociedad civil, sobre todo las de las naciones de los hombres". Fabbri, E. (2007). *Familia, misión actual en la sociedad*. Paulinas.

"La familia es una aventura que se ha de correr, un compromiso que se ha de fecundar". decía el filósofo Emmanuel Mounier, en *Manifeste au service du personnalisme*, París, PUF, 1966, p. 566. Continúa Enrique Fabbri "...La afirmación del autor refleja, sin duda, la misión propia y peculiar de la familia en el plan de Dios. A ella le corresponde, como su cometido primordial e intransferible, formar a las nuevas generaciones en el sentido y responsabilidad del amor social. Por él los hombres se van incorporando e integrando en las sociedades públicas con una actitud sincera, profunda y perseverante, jugándose y comprometiéndose en la promoción plena e integral de estas sociedades, para que se sientan estimuladas y exigidas a arriesgarse por el bien común que es el desarrollo integral, solidario y sostenido de todo hombre y de todos los hombres."

Materiales y metodología de trabajo empleada:

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una encuesta, vía WhatsApp y mail, a un primer círculo de integrantes de empresas agropecuarias familiares, quienes a su vez reenviaron a sus conocidos con un resultado final de 35 encuestas respondidas. La encuesta constó de tres partes: una primera obligatoria enfocada en la experiencia personal de cada miembro dentro de su empresa familiar, una segunda también obligatoria haciendo énfasis en procesos y gestión de la empresa familiar que integraban y una tercera parte optativa sobre el rol de la empresa familiar agropecuaria en la sociedad. El 45,2 % de los encuestados completó las tres partes de la encuesta. A continuación, se enumeran las preguntas realizadas en cada una de las tres secciones:

A. Su experiencia en empresas familiares:

- a. ¿A qué se dedica la empresa familiar en la que usted se desempeña?
- b. ¿En qué región productiva se llevan a cabo las actividades de su empresa familiar?
- c. ¿Cuánto personal operativo tiene?
- d. ¿Cómo fue su ingreso a la Empresa Familiar?
- e. Enumere 2 ventajas propias de la Empresa Familiar.
- f. Enumere 2 desventajas de la Empresa Familiar.
- g. ¿Qué factores cree usted que contribuyen al éxito de la Empresa Familiar?
- h. ¿Qué factores cree usted que atentan contra el éxito de la Empresa Familiar?
- i. ¿A qué generación de Empresa Familiar pertenece?
- j. ¿Cómo es su modalidad de trabajo dentro de la Empresa Familiar?

B. En SU empresa familiar:

- a. ¿Existe un organigrama de personal en el cual todos tengan claro, incluido los miembros de la familia, cuál es su lugar dentro de la empresa?
- b. ¿Se encuentran definidas las funciones y responsabilidades para cada cargo definido en el organigrama?
- c. ¿Se respetan los canales de comunicación formales definidos en el organigrama?
- d. ¿Qué modalidad y herramientas se utilizan para ello?
- e. ¿Cuentan con un cronograma preestablecido para reuniones de equipo entre áreas y dentro de las áreas?
- f. ¿Cuentan con evaluaciones de desempeño de todos los que trabajan?
(Empleados externos y familiares accionistas)

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

- g. ¿Cuentan con un plan formal de capacitación del personal con su presupuesto asignado?
- h. ¿cuentan con alguno de estos lineamientos definidos?
- i. ¿Hay algún tipo de protocolo que establezca criterios para la participación de familiares en la gestión?
- j. ¿Cuáles son los aspectos alcanzados en dicho protocolo?
- k. ¿Posee algún tipo de planificación de la sucesión?
- l. ¿Cuentan con una política de remuneraciones/retiros clara para todos los miembros involucrados en la gestión?
- m. ¿Están bien identificados los resultados de cada negocio a nivel individual?
- n. ¿Cuentan con procedimientos establecidos y documentados en las distintas áreas de la gestión? (administrativo, productivo, etc).
- o. ¿Poseen algún tipo de tablero de control/indicadores de gestión para la gestión del negocio?
- p. ¿Poseen algún tipo de certificación en algún eslabón de la empresa?
- q. ¿Poseen algún tipo de matriz de riesgo?
- r. ¿Cuentan con algún tipo de procedimientos establecidos de control/ auditoría internos o externos?
- s. ¿Participa activamente de alguna asociación o grupo de productores?
- t. ¿Considera que hay un gerenciamiento profesional del negocio?
- u. ¿Alguna vez contrató a un profesional externo que ayude a su empresa familiar en su organización y continuidad de la misma de forma sana y exitosa?

C. Empresa, familia y sociedad:

- a. Definición de familia.

- b. Definición de empresa.
- c. Definición de empresa familiar
- d. ¿Qué consejos le daría usted a alguien que está por integrar una empresa familiar?
- e. ¿Cuáles considera usted que son los puntos críticos a tener en cuenta antes de emprender una Empresa Familiar?
- f. ¿Cuál es su motivación para trabajar en la Empresa Familiar?
- g. ¿Qué rol cree usted que tiene la familia en la sociedad?
- h. ¿Qué rol cree usted que tienen las empresas en la sociedad?

Trabajo de investigación: análisis e interpretación de datos obtenidos.

La encuesta realizada arrojó resultados muy variados provenientes de distintos tipos de empresas familiares agropecuarias.

Figura 3:

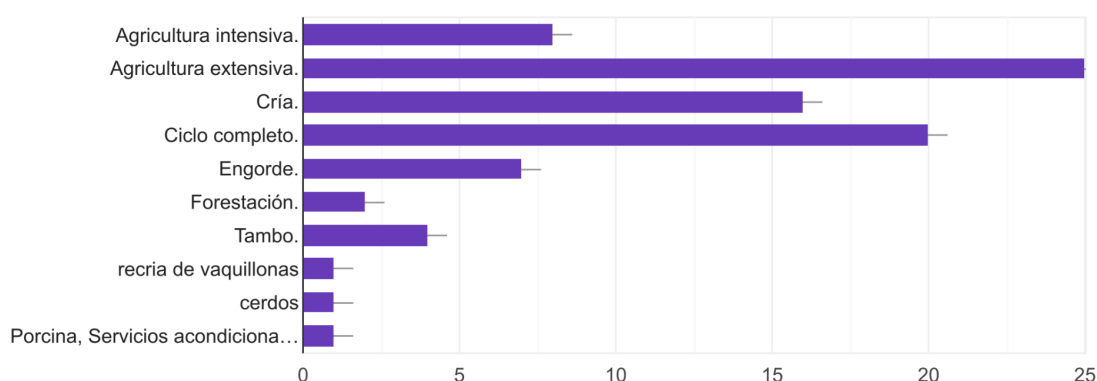
Respuesta a la pregunta ¿A qué se dedica la empresa familiar en la que usted se desempeña?

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

Martín José Butler

¿A qué se dedica la empresa familiar en la que usted se desempeña?

35 respuestas



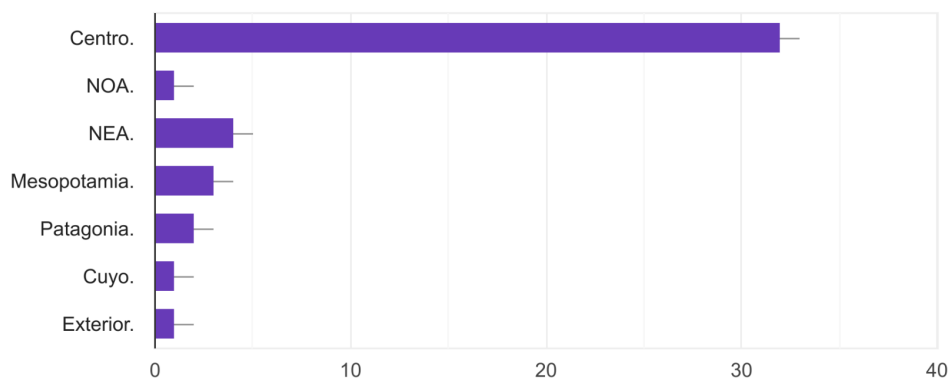
Las respuestas frente a esta pregunta indican que el 72% de los encuestados se dedica a agricultura extensiva. La segunda actividad con mayor participación es ciclo completo con 57% de participación. A su vez es importante destacar que el 70% de los encuestados desarrolla más de una actividad, en su mayoría vinculando agricultura extensiva con algún negocio ganadero.

Figura 4:

¿En qué región productiva se llevan a cabo las actividades de su empresa familiar?

¿En qué región productiva se llevan a cabo las actividades de su empresa familiar?

35 respuestas

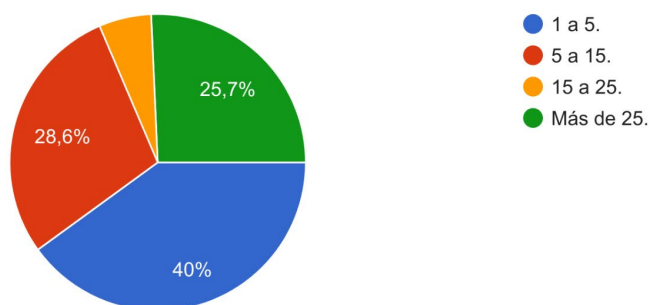


De las respuestas recibidas en la encuesta se desprende que el 85% desarrollan su actividad en una sola región del país y el 15% restante desarrolla su actividad en más de una región. Adicionalmente la gran mayoría de los encuestados producen en zona centro generando un sesgo socioeconómico a atender, no deseado al momento de la elaboración de la encuesta.

Figura 5.

¿Cuánto personal operativo tiene su empresa familiar?

¿Cuánto personal operativo tiene?
35 respuestas



Con relación a la pregunta sobre cantidad de personal operativo que forma parte de la empresa familiar los resultados fueron diversos, habiendo representatividad de estructuras grandes, medianas y pequeñas.

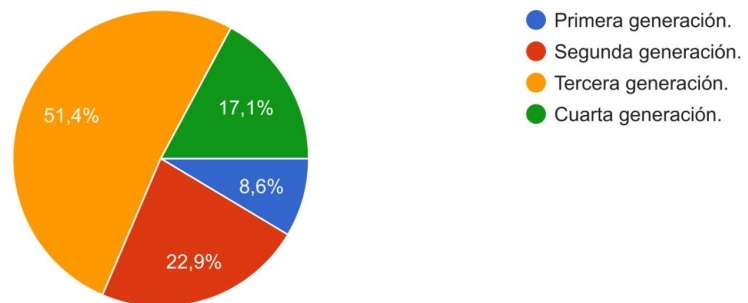
En lo que respecta a la supervivencia de las empresas familiares una gran característica que poseen es que tienen una tasa de mortalidad muy alta a lo largo de las generaciones. Carlos Kaplún, en la revista Mercado de Capitales (2008) afirmaba lo siguiente: “En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor del 75% de las unidades económicas, el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización. Del total de esas firmas, sólo el 30% consigue superar los 3 años de vida y menos del 7% llega a la tercera generación”. Situación muy similar ocurre en el

sector agropecuario, en dónde apenas el 30% de las empresas agropecuarias superan el traspaso de la primera a la segunda generación, la mayoría desaparecen y las menos se venden, y solo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera generación. (Kaplun, C. 2011 “*La familia en la empresa*”).

Figura 6.

¿A qué generación de empresa familiar pertenece?

¿A qué generación de Empresa Familiar pertenece?
35 respuestas



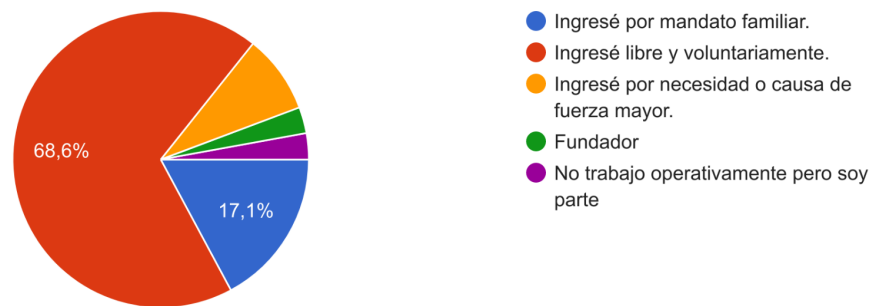
Se puede observar que el 70% de los encuestados en este trabajo pertenecen a ese 7% de empresas familiares que llegó a la tercera generación o más, con lo cual se podría inferir que este trabajo parte de un universo de empresas con muchos años de trayectoria y con cierto grado de profesionalización en su gestión, como se desprende del análisis de otras respuestas obtenidas.

Figura 7.

¿Cómo fue su ingreso a la empresa familiar?

¿Cómo fue su ingreso a la Empresa Familiar?

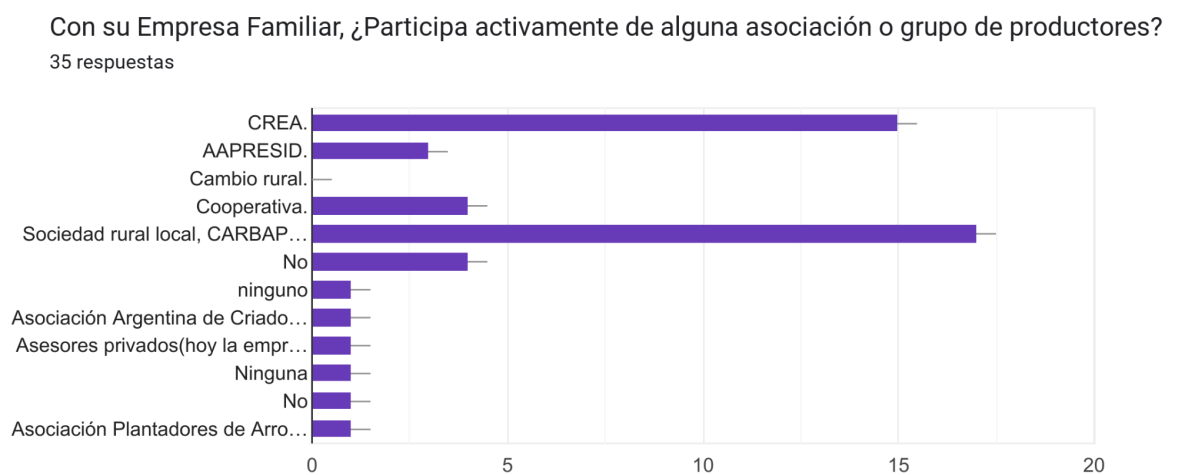
35 respuestas



Las respuestas a esta pregunta indica que el 70% de los encuestados ingresó libre y voluntariamente o es fundador de la empresa familiar, mientras que el resto lo hizo por necesidad, causa de fuerza mayor o mandato familiar. Llama la atención que una de cada tres personas no haya ingresado libre y voluntariamente a la empresa familiar. Esta pregunta está muy vinculada a los ciclos de vida de la empresa familiar, tema que se profundizará más adelante.

Figura 8.

¿Con su empresa familiar participa activamente de alguna asociación o grupo de productores?



En cuanto al desempeño en comunidad el 80% de las empresas familiares encuestadas participa activamente de alguna asociación o grupo de productores, siendo los más frecuentes la sociedad rural local y el movimiento CREA con el 39 %y 45% de participación respectivamente. Además, el 36% de los encuestados participa en más de una asociación o grupo de productores.

Palabras que más se repitieron en respuesta a la definición de familia.



- “Grupo de personas que comparten misma ascendencia y crianza.”
- “Grupo de personas enlazadas por historia común.”
- “Grupo de personas ligadas o habilitadas por lazos de sangre que comparten un mismo entorno social alrededor del afecto común.”
- “Grupo de personas con vínculo sanguíneo y afectivo.”

- “Unidad social más pequeña.”
- “Núcleo básico de la sociedad.”
- “La base, los cimientos, el futuro.”
- “Grupo de personas que comparten origen y antepasados y que comparten la vida.”
- “La organización civil más importante para el hombre.”

Figura 10.

Palabras que más se repitieron en respuesta a la definición de empresa.



Dentro de la encuesta, frente a la pregunta de definición de empresa algunas de las respuestas fueron las siguientes:

- “Actividad con fines de lucro”.
- “Estructura administrable.”

- “Organización de personas que busca un beneficio económico detrás del objetivo de proveer bienes o servicios a la sociedad.”
- “Organización que intenta sacar el máximo beneficio posible con los recursos que tiene en la actividad que se desempeña.”
- “Negocio con un rumbo y responsabilidad”
- “Organización que permite el desarrollo económico social de un grupo.”
- “Organización con fines lucrativos”
- “Unidad de gestión y valor agregado.”
- “Inversión familiar.”
- “Organización que realiza actividad en busca de un beneficio”
- “Es el ámbito en el que desarrollamos negocios y desarrollamos actividades productivas.”
- “Conjunto de personas que se agrupan con ánimo de lucro”
- “Es donde lo mejor de la naturaleza del hombre puede encontrar su potencial y desarrollar al máximo su creatividad.”
- “Grupo de personas que hacen una actividad con fines de lucro”
- “Sociedad donde interviene trabajo y capital para el crecimiento económico.”

Empresa familiar:

Figura 11.

Palabras que más se repitieron en respuesta a la definición de empresa familiar.



En lo que respecta a la definición de empresa familiar, los encuestados arrojaron las siguientes definiciones:

- “Empresa con propiedad y dirección familiar”
- “Empresa formada por personas que tienen lazos de familia dentro de sus órganos de gobierno o ejecución. Y dan lugar a la familia empresaria.”
- “Organización Familiar que intenta sacar el máximo beneficio del negocio en el que se encuentra donde gran parte de los miembros son parte de una misma familia.”
- “Negocio en el que es llevado a cabo por la familia con distintos grados de involucramiento.”
- “Organización que permite el desarrollo económico social y afectivo de un grupo con lazos de sangre en común.”
- “Organización de personas relacionadas por parentesco que buscan un lucro común”
- “Organización familiar que realiza una actividad en busca de un beneficio.”
- “Es una empresa gestionada por miembros de la familia.”
- “Empresa integrada y coordinada por familiares, que trabajan en forma conjunta”

- “Es el lugar que recibimos por el esfuerzo de nuestros antepasados o hicimos nacer con nuestro esfuerzo, que debería ser nuestro lugar en el mundo.”
- “Personas que son del mismo origen que hacen una actividad con fin de lucro.”
- “Sociedad formada para trabajar comercialmente por miembros de una misma familia. Conservando la continuidad, protegiendo el patrimonio y el prestigio de las generaciones anteriores.”

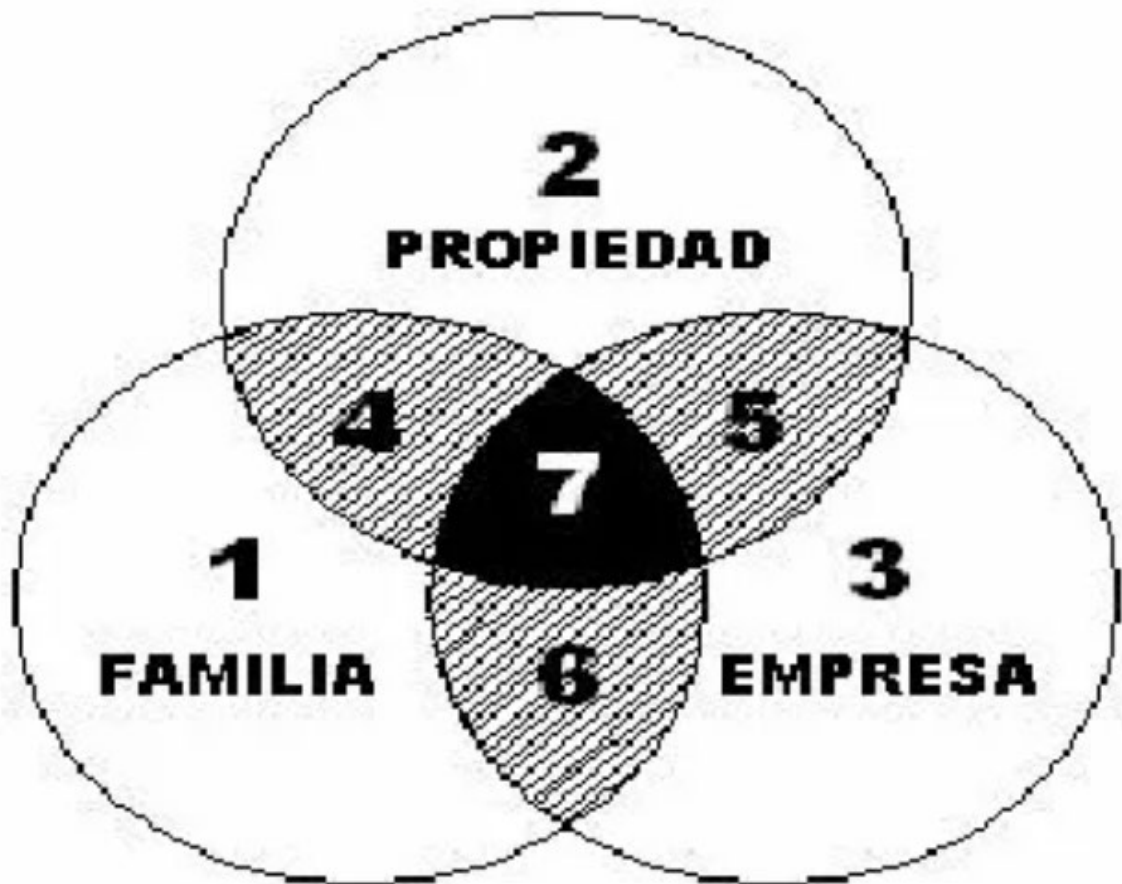
La Empresa Familiar Agropecuaria:

Protagonistas: familia, empresa y personas. Vínculos

Uno de los modelos para describir a la empresa familiar es el “Modelo de los tres círculos”, de Davis y Taiguri, de 1982, que explica la convivencia de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupa cada una de las personas que integran cada uno de los círculos y sus puntos en común.

Figura 12.

Protagonistas e interacción de la empresa familiar.



- ✓ El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El propósito de la familia es cuidar la vida y los vínculos entre sus integrantes.
- ✓ El círculo empresa comprende al conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un beneficio económico producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.
- ✓ El círculo propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera una serie de deberes y derechos sobre la misma.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna manera tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en algunos de los círculos y subconjuntos:

1. Alguien que pertenece a la familia y que no trabaja en la empresa ni es propietario.
2. Socio propietario que no trabaja en ella y que no tiene vínculos familiares.
3. Persona que trabaja en la empresa como empleado y que no tiene relación con la familia ni con la propiedad de la empresa.
4. Familiar y propietario que no trabaja en la empresa.
5. Propietario no familiar, que trabaja en la empresa.
6. Familiar no propietario que trabaja en la empresa como empleado.
7. Familiar y propietario que trabaja en la empresa.

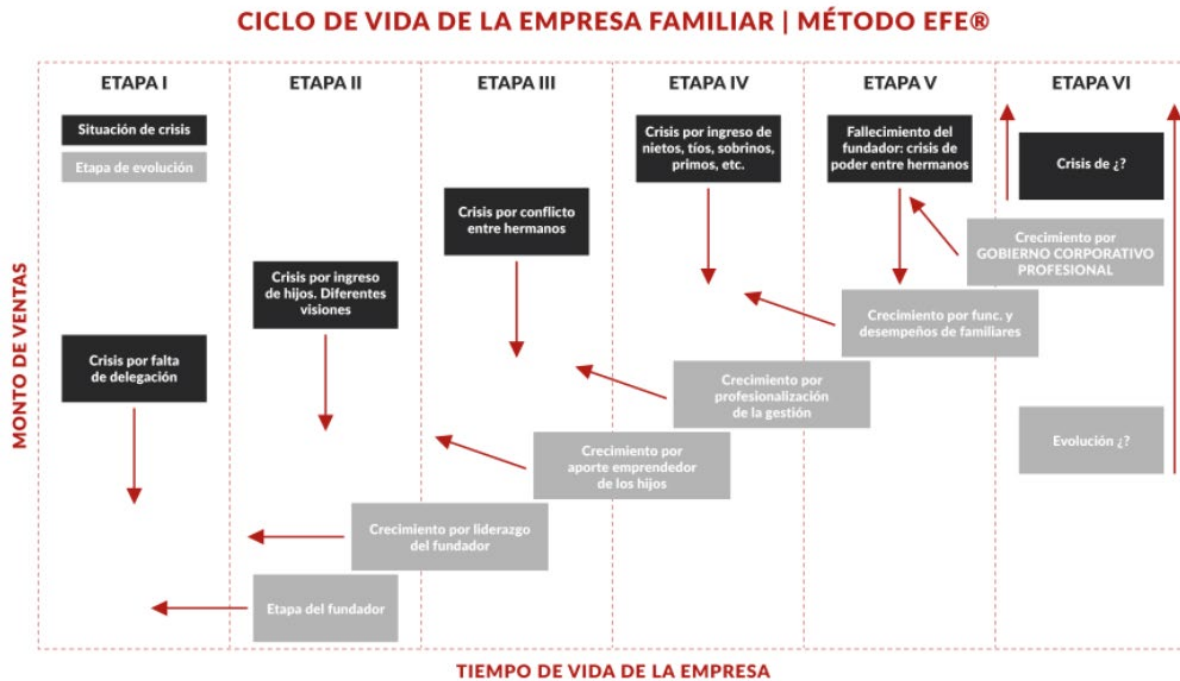
Información extraída del documento de Conti, C. (2009). *Empresas familiares*.

Ciclo de Vida de la Empresa Familiar Agropecuaria.

En cuanto al ciclo de vida de la empresa familiar se observa que hay un patrón repetido frecuentemente el cual sucede en mayor o menor medida en muchas empresas familiares. Santiago Dodero, especialista en empresas familiares, divide el ciclo de vida de la empresa familiar en seis etapas.

Figura 13.

Ciclo de vida de la empresa familiar. Dodero, S. (2020). El método EFE.



Etapas de crisis en la empresa familiar. ADEN. (2022). *El Método EFE y el ciclo de vida de la empresa familiar*. <https://www.aden.org/instituto-de-la-empresa-familiar/>

1. **Falta de delegación:** los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacerse todo como antes. Es en esta instancia, donde debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa: delegar.”
2. **El ingreso de los hijos:** Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo, no deja de presentarles ciertas dificultades debido a la inevitable superposición de roles que comienza a producirse: padres, hijos, jefes, empleados, etc. Además surgen desafíos como el trabajo intergeneracional, la necesidad de reconocimiento, el confrontar los conocimientos aprendidos en la universidad con la experiencia del fundador, el estilo de liderazgo paternalista, la falta de autocrítica, etc.

La clave está en que cada miembro sea capaz de animarse a crecer, madurar y alienarse a una visión común, donde se aprovechen las habilidades y conocimientos de cada uno.”

3. “Conflictos entre hermanos: lo habitual es que los hijos ingresen a la empresa familiar sin atravesar ningún procedimiento formal como lo hacen los demás empleados.

El problema surge cuando comienzan a compararse entre sí, reclamando las mismas condiciones.

Es en esta instancia donde el padre o madre que a su vez es dueño/a de la empresa, debe tomar decisiones, que con frecuencia generan conflicto, para equilibrar el cariño por cada hijo y velar por los intereses de la organización. Está claro que, para salir de esta crisis, es necesario profesionalizar la empresa:”

4. “La presión de los padres para beneficiar a sus hijos respecto a sus sobrinos o terceros: Así como los hermanos se comparan entre sí, en el caso de los primos, la comparación suele tener consecuencias más graves, porque cada padre/madre procurará naturalmente beneficiar a sus hijos por encima de sus sobrinos.

En este punto es clave la comunicación adecuada y los métodos de resolución de conflictos que implementamos, para establecer políticas y reglas claras para instaurar la meritocracia en la empresa familiar y, que a su vez, preserven las relaciones familiares y vínculos societarios.”

5. “Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos: A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre– es un momento difícil, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista.

Quizás uno de los puntos más incómodos y difíciles de tratar para los hijos, es la sucesión. No solo por lo que supone a nivel afectivo, sino también por la incertidumbre que genera, especialmente sobre la dirección de la empresa con su ausencia.

La designación del sucesor no lo es todo, sino también cómo los hermanos (y socios) se entenderán y manejarán los conflictos, para que la empresa siga creciendo sin afectar la unidad familiar y societaria.

Es importante para no llegar a este tipo de instancias, que la decisión sobre la sucesión se tome en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente.”

6. “Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder: esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control, como así también información escasa y poco transparente.

Para superarla, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.”

Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Previo a entrar en el análisis de las respuestas de cada uno de los encuestados frente a este tema se hará un abordaje de carácter más bien teórico de las ventajas y desventajas de la empresa familiar según el Lic. Rubén Bozzo. Bozzo, R. (2022)

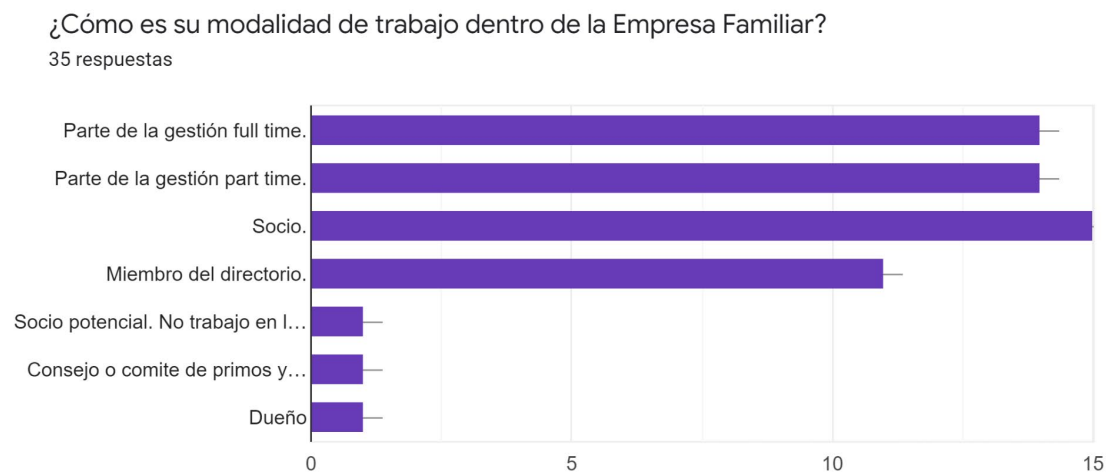
https://ruben-bozzo.negocio.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral

Ventajas	Desventajas
Mayor compromiso e involucramiento.	El choque generacional es más evidente en la empresa familiar.
Todos se sienten dueños (aunque esto también tiene su punto débil).	Limitaciones para tomar decisiones respecto de los integrantes del grupo familiar (vacaciones, despidos, retiros económicos, etc).
En época de crisis hay más posibilidades de sortearla o tolerarla porque se reagrupan esfuerzos y se logra economía familiar.	Carecen de organización formal, hay superposición de roles y funciones. A veces no desarrollan sentido estratégico y caen en la mentalidad de corto plazo.
Confianza entre sus miembros que permite derivar funciones de control.	Falta de delegación y difícil comunicación interna.
Empuje, continuidad y capacidad de emprendimiento generada por la necesidad de continuar con la empresa familiar.	Resistencia a la capacitación y profesionalización.

Una de las preguntas de la encuesta realizada hizo hincapié en las ventajas y desventajas de la empresa familiar. Teniendo en cuenta que más del 85% de los encuestados mencionó que forma parte de la gestión de la empresa a la cual pertenece es que a continuación se hará un listado de las ventajas y desventajas que los encuestados perciben a raíz de su experiencia.

Figura 14.

¿Cómo es su modalidad de trabajo dentro de la empresa familiar?



BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

Algunas de las ventajas y desventajas que se repitieron en los resultados de la encuesta fueron las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Conocimiento profundo de los socios.	Los socios no se eligen.
Agilidad en ciertas decisiones.	El solapamiento de temas familiares en la empresa y viceversa.
El apego y el conocimiento que genera ser partícipe desde niño en la empresa.	A veces falta profesionalismo en la dirección.
Las ganancias de la empresa quedan en la familia.	Jornadas extendidas.
Compromiso y comodidad laboral.	Cuando se mezclan los roles de las personas y se confunden las jerarquías.
Motivación para que la empresa crezca	A veces las jerarquías generan roces difíciles de sobrellevar.

Factores que colaboran y atentan contra el éxito de la empresa familiar agropecuaria.

Una de las respuestas de un encuestado frente a la pregunta de “¿Qué factores cree usted que colaboran con el éxito de la Empresa Familiar?” fue la siguiente: “La buena

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

comunicación y armonía son condiciones necesarias, pero no suficientes para el éxito de una Empresa Familiar. La visión del conjunto con equidad interna y con un objetivo claro y desafiante son claves para atraer a los mejores de la familia a la empresa para trabajar o dirigir. La transparencia en la gestión y la comunicación de los resultados y de la evolución de la empresa, sumado a la separación bien clara de los órganos de gobierno de la empresa (accionistas, directores, gerentes y operación) de los órganos de la familia son algunos de los factores fundamentales para el desarrollo de la empresa familiar agropecuaria.”

Partiendo de esa base, a continuación, se nombrarán algunos de los factores más repetidos.

FACTORES	
QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO	QUE ATENTAN CONTRA EL ÉXITO
Transparencia, confianza y rentabilidad.	Falta de información y poco conocimiento de la empresa por parte de algunos socios, especialmente los que no están involucrados a diario.
Formación específica en la actividad.	Intervención de socios no capacitados en decisiones críticas del negocio.
Protocolo familiar, trabajar dentro de un marco de familia empresaria.	Poca comunicación y reglas poco claras.
Escucha y gestión de las minorías.	Autoritarismo y soberbia de los manejan el

	negocio hacia socios que no están involucrados en la diaria.
Capacidad de cambio.	Rigidez.
Plan de sucesión.	Diferencias de intereses y expectativas sumado a una mala comunicación.

Los Principios de Gestión de la Calidad en la Empresa Familiar Agropecuaria.

Hasta aquí se presentaron las principales características de la empresa familiar agropecuaria, su importancia estratégica para el desarrollo de nuestro país, sus ventajas y fortalezas, así como sus puntos débiles y eventuales desventajas en relación a empresas no familiares. La principal conclusión extraída del estudio y análisis del presente trabajo radica, a mi criterio, en la dificultad de adoptar herramientas vinculadas a la Gestión de la calidad en un marco familiar con las características ya descritas.

Las fortalezas descritas son claras y ampliamente beneficiosas para las Empresas familiares en comparación con las no familiares. Por esta razón, a partir del resultado de la encuesta realizada y del marco teórico analizado, me concentraré en las debilidades de las empresas familiares versus las no familiares aportando las herramientas de Buenas Prácticas de Gestión basadas en los denominados 8 principios de la Gestión de la calidad.

Buenas Prácticas de Gestión: Los principios de la gestión de la calidad

1) Enfoque al cliente

El principio número uno de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente, siendo este último una organización o persona que recibe un producto o servicio.

Con relación a sus clientes, las organizaciones deben comprender sus necesidades o requisitos actuales y futuros.

En el marco del presente trabajo, el principal cliente al que hacemos referencia es el denominado “cliente interno”. Aquellos miembros de la familia que, dentro o fuera de la gestión de la organización, reciben información, dividendos, honorarios, productos o servicios.

Establecer la unidad de propósito y la orientación de la empresa, el “Norte”, por parte de él o los líderes de la organización genera un abanico por donde los demás integrantes de familia pueden moverse con mayor libertad y reglas claras de juego. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos a alcanzar en un plazo determinado? Expandirse, aumentar zonas de producción, integrar a todos los familiares que estén interesados, tercerizar su manejo, figuran entre algunas de las variables a analizar cuando se decide el “Norte” en respuesta a la necesidad o requisitos actuales y futuros de los clientes internos (familiares) de la organización (Empresa Familiar).

La búsqueda de consenso para el direccionamiento de la empresa generará un conjunto de personas que persiguen objetivos comunes, en donde todos estén desarrollando sus virtudes. Para ello, considero de suma importancia comprender y ayudar a comprender la Visión, la esencia y los valores esenciales de la empresa familiar.

En algunas empresas familiares suele suceder que hay fallas en la comunicación entre los miembros de la familia que forman parte de la gestión operativa y aquellos que son miembros/dueños y no trabajan en la empresa.

Por esta razón “...se deben establecer pautas de comunicación que sean claras y que haya suficiente información para que todos puedan estar dispuestos a compartir las decisiones y ayudar. Es muy aconsejable establecer pautas de decisión para que el

grupo en lo posible pueda consensuar y llegar a decisiones que acerquen lo mejor posible a los objetivos, promoviendo la unidad.” OTSE. (2022). <http://www.otse.digital/apuntes>

Un concepto que personalmente me parece muy valioso, aunque a veces haga un poco más lenta la dinámica de la toma de decisiones, es en lo posible tratar de evitar las votaciones, dado que en toda votación hay una parte que gana y una parte que pierde. En cambio, en la búsqueda de consensos prevalece la unidad de todas las partes.

Una herramienta de aplicación práctica que puede colaborar en la instrumentación de este principio es el siguiente cuadro de direccionamiento:

Figura 15.

Cuadro de direccionamiento. Adaptado de OTSE. (2022). <http://www.otse.digital/apuntes>

EMPRESA "x"			
VISIÓN 2027			
AGRICULTURA	Visión	Hoy 20/2/27 estoy...	
	Meta		- ▼
	PCA		- ▼
GANADERÍA	Visión		
	Meta		- ▼
	PCA		- ▼
MAQUINARIA	Visión		
	Meta		- ▼
	PCA		- ▼

Pasos a seguir para su llenado:

- En el casillero principal se completa la visión integral de la empresa a x años (idealmente comenzar por 3 o 5 años).
- Se define la visión (que me gustaría alcanzar con cierta factibilidad en el año estipulado) a mismo plazo para cada una de las áreas, siempre y cuando contribuya a la visión integral de la empresa.
- Se sigue por la meta, (qué me gustaría alcanzar hacia fin de año, campaña o ejercicio) para cada área. Se debe tener en cuenta la visión, ya que la meta es un acercamiento a ella.
- Por último, se termina por el propósito concreto de corta acción. Son las acciones concretas que intento realizar mes a mes para alcanzar las metas propuestas. (Se debe tener en cuenta la meta para el año).

2) Liderazgo

El segundo principio de gran importancia a considerar en la implementación de cualquier sistema de gestión es el de liderazgo y los canales formales de comunicación que de allí se desprenden.

La implementación de cualquier sistema de gestión en una organización cuyo personal no tiene claras sus responsabilidades, o el lugar que ocupa dentro de la estructura, será dificultosa o casi imposible. Las zonas grises o vacíos de responsabilidad generan multiplicidad de conflictos e ineficiencias dentro de la empresa familiar, que inevitablemente impactan en las relaciones familiares.

El o los líderes de la Empresa Familiar deben trabajar para establecer los procesos clave y las actividades dentro de la empresa, fijando objetivos claros, medibles y con plazos lógicos para su cumplimiento. Una vez definidos los objetivos por proceso, establecer los indicadores más adecuados para cada uno y los parámetros a tener en cuenta para su evaluación y seguimiento.

Además, se deben establecer controles sistemáticos con una frecuencia definida que permita hacer un seguimiento de la evolución de los indicadores elegidos, evaluar los resultados obtenidos y tomar decisiones basadas en hechos. Ser conscientes de la importancia de los controles de los procesos constituye el primer paso para entender que los mismos tienen igual o mayor importancia que muchas de las actividades que normalmente ocupan la casi totalidad del tiempo operativo de las empresas familiares agropecuarias.

Para la definición y comunicación adecuada de las responsabilidades y autoridades de la empresa familiar se deberá trabajar sobre la diagramación de la estructura (por ejemplo, a través de la confección de organigramas) y sobre la descripción de los cargos o los perfiles de puestos.

Esta estructura debe ser comunicada adecuadamente a todo el personal evitando dobles comandos y zonas grises, tan comunes en las empresas familiares agropecuarias. El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para su propio beneficio y el de la organización.

El líder debe procurar generar personal idóneo en puestos claros y definidos mediante la capacitación necesaria para cada uno de ellos. Lejos de la realidad que aún suele verse, en que las responsabilidades se toman por edad (el hijo mayor pero no necesariamente el mejor para ese puesto), por vocación o falta de ella (el que se quedó con los padres y algo tiene que hacer), o decantamiento natural (empezó para “dar una mano” y quedó de responsable, aunque no sabe hacerlo o no le gusta), entre otras razones muy poco recomendables.

Algunas herramientas de aplicación práctica podrían ser:

- ✓ Diagrama de estructura a través de un organigrama.

- ✓ Descripción de los perfiles de cada uno de los miembros de la empresa.
- ✓ En función de los perfiles que conforman la empresa realizar una descripción de las competencias y tareas de cada uno de los puestos. Para ello una buena práctica es la división del trabajo en función de los perfiles que hay en la empresa, asignando tareas acorde al perfil de cada integrante y no distribuir las tareas por encargos rígidos según puestos.
- ✓ Cuadro de gestión de tareas, debe ir alineado al cuadro de direccionamiento mencionado en la Figura 15.

Figura 16.

Modelo de tablero de gestión de tareas semanal. Adaptación de Grupo Amuchástegui S.A. (2022).

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

Martín José Butler

Tareas

Nombre empresa

1 ° semana octubre

ESTADO	PRIORIDAD	FECHA DE AVANCE	FECHA OBJETIVO	NOMBRE DE LA TAREA	PERSONA ASIGNADA	DESCRIPCIÓN
AGRICULTURA: tener el 30 % de renta sobre la inversión financiera.						
Sin empezar	Media	16/11/21	19/11/21	Muestras suelo	Pato	Mandar a analizar
En curso	Media	16/11/21	20/11	Fertilización maíces	Mateo	Terminar esta semana los maíces tempranos
En espera	Baja	16/11/21	25/11	Gestión insumos	Gastón	Actualizar planilla de stocks según galpón y depósito de Los Grobo
ADMINISTRACIÓN.						
Completado	Alta	05/11/21	10/11/21	IVA	María	Pasar comprobantes a estudio contable así cierran IVA.
En curso	Media	05/11/21	11/11	Autoconsumo	Martín	Ingresar a flujo de fondo según pagos 0,30, 60 90
Sin empezar	Alta	16/11/21	25/11/21	CPE	María	Dar de alta personal de Los Grobo para las cartas de porte electrónicas
En curso	Alta	16/11/21	25/11/21	SISA	María	Dar de alta campo El Candil en SISA
En espera	Baja	16/11/21	25/11/21	Teléfono	María	Negociar tarifas por aumento desmedidos
RECURSOS HUMANOS						
Sin empezar	Baja	15/11	25/11/21	Cena equipo de trabajo	Martin	Organizar cena de fin de año con proveedores, y clientes
En curso	Baja	11/11	20/12/21	Ropa trabajo	Martin	Mandar a grabar
En curso	Media	11/11	20/11/21	Vacaciones	Martin	Organizar fechas

3) Participación del personal

El tercer principio de la gestión de la calidad es la Participación del personal.

Tema que parecería ser evidente, pero que igualmente vale la pena destacar, es que las personas son la esencia de la organización. Cualquier Sistema de Gestión debe procurar que las habilidades de las personas sean utilizadas plena y eficazmente, para beneficio de la organización, pero también para beneficio de las personas.

El personal involucrado, familiares y no familiares, debe estar adecuadamente formado en aquellos aspectos de sus procesos o actividades relacionados con el Sistema.

Para garantizar esto, la organización debe determinar primero las competencias necesarias para cada uno de los puestos de la organización (descripción de cargos, requisitos para cada cargo). Luego, deberá proporcionar formación en aquellos casos en que se detecte que se necesita (entrenamientos, capacitaciones, etc.)

Y, luego de brindadas las actividades de formación (entrenamientos, capacitaciones, otras), deberá evaluar la eficacia de dicha formación, de manera de establecer nuevas

acciones en caso de ser necesario. Para esto, será fundamental mantener registro de las actividades de formación brindadas al personal.

Se debe priorizar a los integrantes del grupo por sobre las actividades que se han definido hacer o sobre los problemas a resolver. Para ello es aconsejable que se priorice el perfil y la disponibilidad de las coordinaciones o tareas encomendadas. El perfil de cada integrante hace referencia a la facilidad, y en lo posible, gusto para hacer algo y la disponibilidad real para poder hacerlo bien. Es importante conocer los perfiles de los integrantes de la empresa para, en función de eso, definir las tareas de cada puesto. Es decir, ser consciente de una distribución de tareas por perfil y no por encargo.

Además, es importante establecer procesos de comunicación interna apropiados. Es característico de las empresas familiares agropecuarias, el creer que, porque todos se ven y conversan todo el tiempo, esto es sinónimo de comunicación eficaz. Es recomendable generar reuniones informativas en equipo, donde corregir errores pero también reconocer logros, realizar encuestas sencillas periódicamente. En empresas familiares de mayor tamaño utilizar tableros de noticias, entre otras herramientas, son claves para mejorar la comunicación en los equipos.

Algunas herramientas de aplicación práctica podrían ser:

- Generar reuniones ordinarias de trabajo.
- Generar reuniones extraordinarias para “ver la empresa desde afuera”, analizando el trabajo realizado.
- Generar informes periódicos de comunicación entre las áreas y de comunicación para los miembros de la familia que no trabajan activamente.
- La realidad es dinámica y las competencias desarrolladas por las personas deben tener la capacidad de adaptación a la realidad. Por lo tanto, es de muy buena utilidad desarrollar la virtud del estudio formativo en grupo de trabajo que se podría desarrollar

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

desde un plan de formación permanente, una hora de estudio semanal de algún tema, entre otros.

Un ejemplo de aplicación práctica es el siguiente: cada integrante de la empresa piensa cada área en función del objetivo planteado y evalúa que se viene haciendo bien, en qué se puede mejorar y qué oportunidades se están dejando pasar.

Figura 17.

Cuadro de situación por área. Elaboración propia en conjunto con Eugenio Pérez. (2022).

	QUE VENIMOS HACIENDO BIEN	QUÉ PODEMOS MEJORAR	QUÉ OPORTUNIDADES ESTAMOS DEJANDO PASAR
AGRICULTURA (Objetivo:)			
GANADERÍA (Objetivo:)			
ADMINISTRACIÓN (Objetivo:)			
RECURSOS HUMANOS (Objetivo:)			

Pasos a seguir para su llenado:

- ✓ Tomarse unos minutos individualmente y escribir.
- ✓ Puesta en común.
- ✓ Conclusión general de cada actividad

4 y 5) Enfoque basado en procesos – Enfoque de sistema

Estos 2 principios de la gestión de la calidad los trato en conjunto, dado que se encuentran muy relacionados entre sí.

Al momento de analizar la implementación de un sistema de gestión en la empresa familiar agropecuaria, la misma debe realizarse desde los procesos, y no desde otra perspectiva (como ser áreas u otros compartimentos “estancos”). Para esto, una vez que los procesos se encuentran identificados, los mismos deben ser gestionados como un sistema, considerando cuál es su interrelación. Es decir, analizar los procesos en su integralidad, en el marco de una perspectiva amplia y sistemática, considerando que un cambio en un proceso puede provocar consecuencias en otros que se hayan relacionados.

Será importante determinar para cada proceso identificado los elementos de entrada y de salida, dado que los elementos de salida de un proceso seguramente se constituirán en elementos de entrada de otro proceso posterior, tanto considerando productos como información.

Un punto que resulta clave y poco desarrollado en las empresas familiares agropecuarias es el desarrollo de sistemas de toma de datos a campo, en conjunto con el personal que lo usará, para facilitar el adecuado desarrollo del eje dato - información - conocimiento, que permita contar con el conocimiento de la realidad de la empresa en tiempo y forma.

A su vez, elaborar manuales de procedimientos para las actividades de la empresa, permite detenerse a pensar en el qué y el porqué de muchas de ellas, quiénes las realizan hoy (y quiénes deberían hacerlas), cuál es la mejor manera, y por tanto el cómo hacerlas. Esta descripción permitirá la transferencia de pericia más eficaz, a la hora de reemplazos por enfermedad, vacaciones, personal nuevo y formación de cuadros o equipos de trabajo dentro de la empresa familiar agropecuaria

6) Mejora continua.

Mejora continua: “actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir requisitos”

La mejora continua para ser tal debe ser recurrente. Es decir, realizarse una y otra vez con periodicidad, seguimiento y constancia. Lo contrario a la mejora continua, observable en las empresa familiares, podría ser la realización de esfuerzos de mejora aislados, que se discontinúan para evitar molestias o “ruidos” en las relaciones familiares.

La mejora continua centra su fortaleza en el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Decidir también denominado Ciclo de Deming.

Figura 18.

Ciclo de Deming. Proceso administrativo. (2022). <https://procesoadministrativo.net/circulo-de-deming-aplicado-a-una-empresa>



Estas cuatro etapas deben existir siempre en cualquier sistema de gestión, de manera de asegurar la mejora del mismo a lo largo del tiempo. Frecuentemente las empresas familiares se centran en la implementación, a veces en la planificación, pero pocas veces en la verificación de los resultados alcanzados con respecto a lo previamente planificado.

Algunas herramientas de la mejora continua aplicables a la empresa familiar pueden ser:

- Auditorías internas o externas:
 - Las auditorías constituyen una herramienta clave para la mejora de cualquier sistema de gestión. Es la instancia o actividad específica que se dedica a corroborar que los procesos estén cumpliendo con la “norma” a la cual se comprometieron adecuarse.
 - Debe ser un proceso sistemático, con la utilización de documentación soporte que ayude o dirija las actividades durante las auditorías (muchas veces se utilizan listas de chequeo o de verificación)
 - Siempre la auditoría (y obviamente el auditor) debe ser independiente, sin conflictos de interés que hagan tendenciosa la auditoría.
- Revisión por la dirección:
 - La revisión por la dirección es una herramienta de mejora continua que utiliza los resultados de auditorías, entre otras, para realizar un análisis integral de la situación de un sistema de gestión de la calidad, y establecer acciones para su mejora.
 - Surgen de esta revisión eventuales Acciones correctivas que, a diferencia de la corrección, constituye una instancia posterior de análisis del problema o desvío, en la cual la organización se centra en el análisis de las posibles

causas (últimas o de raíz, no próximas) del mismo y en la determinación de las acciones más adecuadas para prevenir la reiteración futura de ese tipo de no conformidades. Es pasar del concepto de “atajar el penal” (jerga futbolística), a analizar por qué se llegó a tener que cometer la falta en el área.

7) Toma de decisiones basadas en hechos.

Para que las decisiones sean efectivas deben ser tomadas basadas en un análisis lógico e intuitivo de los datos y de la información, y asimismo esta información debe estar basada en hechos o sucesos reales. Las decisiones, por tanto, no deben ser tomadas de manera impulsiva e irracional.

En la medida en que el análisis se realice sobre adecuada información proveniente del procesamiento de datos que reflejan la realidad de los procesos, las decisiones serán efectivas. Por el contrario, un inadecuado “sistema de información” conducirá a que las decisiones se tomen en base a irrealidades o retazos sesgados de la realidad, lo que inevitablemente conducirá a decisiones erróneas.

Para ello es recomendable el desarrollo de un Sistema de toma de datos en conjunto con los usuarios finales para asegurar el entendimiento e importancia de un registro adecuado en tiempo y forma.

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

El último principio rector de la gestión de calidad es la relación con los proveedores de la organización, definiendo a éstos como “persona u organización que proporciona un producto o servicio”.

En forma análoga a lo referido a los clientes, existen proveedores externos e internos, que son aquellos que dentro de la organización reciben un producto o información de otra área de la empresa.

Entender a los proveedores como socios de la empresa, resulta determinante en la gestión por procesos que proponemos. Se debe buscar optimizar el número de proveedores y aliados de negocios, estableciendo el entendimiento conjunto de las expectativas de los clientes. Para ello, es vital establecer una comunicación apropiada que facilite la solución rápida de problemas y posibilite cooperar con los proveedores en la validación de sus procesos.

Conclusión:

A modo de conclusión me gustaría hacer hincapié en la relevancia del tema elegido para este trabajo: la comunión que existe entre la familia, la empresa y la gestión de ambas.

El rol que ocupan las Empresas Familiares en el ecosistema agroindustrial argentino sumado a la baja tasa de supervivencia que las caracterizan fue el motivo a investigar y profundizar dicho tema.

Sin duda alguna la falta de profesionalización, en diversos aspectos, en muchas empresas familiares es más común de lo que uno imagina. El objetivo principal del presente trabajo es que el lector haya podido identificar distintos aspectos de la empresa familiar y cuente con elementos para trabajar en su continuidad. Para ello abordé las características básicas de la empresa familiar desde el conocimiento teórico, recopilé testimonios y experiencias de miembros que forman parte de alguna empresa familiar agropecuaria y describí los 8 principios de gestión de la calidad. El deseo último de este

trabajo es que más empresas familiares agroindustriales logren seguir pasando de generación en generación agregando valor a la sociedad desde el rol fundamental que ocupa la familia en la sociedad y la empresa familiar agropecuaria en la cadena de producción de alimentos, fibras y energía desde Argentina para el mundo entero.

La articulación y gestión de los elementos claves de un sistema de gestión en la empresa familiar agropecuaria son la base para el correcto funcionamiento de la misma. Los elementos claves desarrollados anteriormente son las personas, los recursos y las políticas y procedimientos que las enmarcan.

En lo que respecta a las personas, considero de suma importancia identificar qué rol ocupa cada uno de los miembros de la empresa familiar a nivel laboral y a nivel patrimonial, según lo mencionado en el respectivo capítulo de este trabajo.

En lo relacionado a políticas y procedimientos me parece indispensable que todos los miembros de la organización tengan claro el direccionamiento y la forma de implementación, es decir, el “hacia dónde vamos” y “cómo vamos”. Siguiendo esta línea creo muy importante analizar qué etapa del Ciclo de Vida, según Santiago Dodero, está transitando la organización. Elaborar un diagnóstico sobre la situación que están viviendo la empresa y la familia y tener la capacidad de proyectarla en el tiempo, identificando los protagonistas y las etapas, son los cimientos para la construcción de largo plazo en la familia y en la empresa.

Espero también, que los principios básicos de gestión de la calidad mencionados, sirvan como disparador para profundizar en la elaboración de líneas de trabajo en cada área de la empresa familiar. Resumiendo brevemente cada uno de ellos, me gustaría resaltar lo siguiente:

- La importancia de resaltar la diferenciación de los tipos de clientes: el cliente externo, el más trabajado habitualmente, y también al cliente interno, es decir, a aquel miembro de la familia que no trabaja y que es dueño también. El propósito de unidad y direccionamiento de un rumbo claro llevado a la práctica mediante la búsqueda de consensos no tengo dudas que son el pilar sobre el cual construir el enfoque en el cliente.
- La elaboración de un organigrama claro, establecer objetivos claros conocidos por todos, medibles, con controles sistémicos y seguimiento de indicadores y control de los procesos implementado mediante canales formales de comunicación son algunas herramientas para liderar la empresa familiar en armonía.
- Partiendo de la base que las personas son la esencia de la organización sumado que además de la relación laboral existe una relación familiar es vital para el desarrollo pleno de la familia y de la empresa cuidar este punto. Anteponer la persona sobre la tarea, la distribución de tareas por perfil y no por encargo son algunos conceptos que ayudarán a cuidar los recursos y los vínculos en el tiempo.
- La importancia de un desarrollo de sistemas de toma de datos a campo, en conjunto con el personal que lo usará a diario servirá para facilitar el adecuado desarrollo del eje dato - información - conocimiento que permitirá contar con el conocimiento de la realidad de la empresa en tiempo y forma.
- La mejora continua centrada en Planificar, Hacer, Verificar y Decidir también denominado Ciclo de Deming

- Es clave definir un sistema de toma de datos en conjunto con los usuarios finales para asegurar el entendimiento y la importancia de un registro adecuado en tiempo y forma.
- Trabajar siempre en la captura de excedente con los proveedores haciendo hincapié en ver de qué manera trabajar en “agrandar la torta y no dividirla”. La captura de ese excedente de valor agregado generado por ambos sostenible en el tiempo servirá para la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas y de largo plazo con los proveedores.

La adopción de prácticas de gestión de calidad tiene beneficios directos e inmediatos en la empresa familiar agropecuaria. A continuación, enumeraré algunos de ellos:

1. Cumplimiento de los requisitos de los clientes: como se mencionó anteriormente, los sistemas de gestión apuntan al cumplimiento de requisitos de las distintas partes interesadas (clientes externos o internos, familiares externos a la gestión, dirección, sociedad, etc).
2. Mayor compromiso del personal: lograr que la empresa familiar funcione con procesos claros y estandarizados, que aplique buenas prácticas de trabajo teniendo en cuenta la capacitación y formación de sus equipos, tenga definidas sus políticas, objetivos, responsabilidades y autoridades, entre otras cosas, genera mayor sentido de pertenencia y compromiso de su personal.
3. Trazabilidad de productos y procesos: cualquier sistema de gestión obliga a las organizaciones a implementar “sistemas” de información adecuados que garanticen la trazabilidad de sus procesos, de manera de poder seguir el rastro y encontrar el origen de los problemas en caso de ser necesario.

4. Facilidad de auditoría por partes interesadas: procesos estandarizados soportados en una estructura formal hacen a las empresas familiares transparentes, permitiendo y facilitando los procesos de control y auditorías por parte de miembros no involucrados en la gestión gerencial.
5. Prevención antes que corrección: cualquier sistema de gestión incluye o utiliza prácticas de naturaleza eminentemente preventivas (capacitación, estandarización, acciones correctivas, etc.)
6. Eficacia en la toma de decisiones: en la medida en que las decisiones están basadas en información proveniente de datos sólidos y veraces, se tomarán decisiones eficaces y eficientes basadas en hechos y no en irrealidades.
7. Mayor satisfacción en el trabajo: los integrantes de la empresa, familiares o no, trabajan a disgusto en organizaciones “caóticas” o sin sistema. Esto se agrava cuando sus integrantes deben afrontar ese disgusto con personas de su círculo familiar.
8. Aumento en la estabilidad de la empresa: las empresas “organizadas” bajo un sistema de gestión se vuelven menos vulnerables ante amenazas o problemas coyunturales externos, así como la rotación de personal. Este último es más complejo cuando se trata de familiares.
9. Mejora la transferencia de pericia interna: el conocimiento interno fluye gracias a los canales adecuados de comunicación y la documentación de los procesos facilita la inducción de nuevo personal.

Aunque creo que no existe una receta universal aplicable a todas las empresas familiares agropecuarias, estoy convencido de la importancia de la aplicación de los principios de gestión de la calidad en ellas. Su implementación permitirá desarrollar

familias y empresas más unidas, fuertes y profesionales, aumentando la tasa de supervivencia capturando el valor excedente generado.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, Mercedes y José, por todo lo que hicieron por mí y mi educación. También quiero agradecerles por velar por la unidad familiar por sobre todas las cosas, principal disparador que motivó mi elección del tema trabajado.

Quiero agradecer también a Maureen O'Connor por su incondicional apoyo y empuje durante mi etapa académica.

Le agradezco especialmente Pablo Semberoiz por su generosa entrega y dedicación hacia este trabajo y por compartirme sus conocimientos.

A Víctor Piñeyro por su ayuda en los primeros pasos de este trabajo y por colaborar en el discernimiento sobre el tema elegido.

Quiero agradecer especialmente a cada uno de los 35 encuestados quienes muy generosamente me abrieron las puertas de su familia y su empresa compartiéndome su experiencia. Sin duda alguna creo que el conocimiento empírico en este tipo de actividades ocupa un lugar muy importante. Ellos son: Ignacio Olarra, Agustín Casares, Miguel Ducos, José María Delger, Mariano Noguera, Agustín Maqueda, Ricardo Negri (h), Santiago Negri, Juan Martín Capelle, Rafael Zabaleta, Hernán Gatica, Alex Humbert, José Brea, Juan Mazzini, Eugenia Sebastiano, Juan Pablo Carrasco, Julián Muguerza, Gastón Frayssinet, Alberto Wainer, José Butler, Juan Schilling y 13 personas más que completaron de forma anónima.

Sin cada uno de ellos este trabajo no hubiese sido posible, muchas gracias a todos.

Referencias bibliográficas

Libros:

- Dodero, Santiago. (2020). El método EFE. El Ateneo.
- Kaplun, Carlos. (2011) La familia en la empresa.
- Fabbri, Enrique. (2007). Familia, misión actual en la sociedad. Paulinas.
- Emmanuel Mounier, "Manifeste au service du personnalisme" París, PUF, 1966, p. 566
- Press, Eduardo. 2011. Empresas de familia, del conflicto a la eficiencia. Granica.

Revista/Diarios:

- Suárez, R, Lomello, V, Giovaninni, F., Apto, Y., Miranda, D. (2019). Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina. Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus 4 (2): 21-35
- X|Kaplún Carlos. (2008). *Mercado de Capitales*.
- Gentili, Marcelo. (2007). *La Nación*, Secc. 5ª Campo, 21.07.07

Página web:

- ADEN. (2022). *El Método EFE y el ciclo de vida de la empresa familiar*. <https://www.aden.org/instituto-de-la-empresa-familiar/>
- Lic. Rubén Bozzo. Bozzo, R. (2022) https://ruben-bozzo.negocio.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral
- OTSE. (2022). <http://www.otse.digital/apuntes>
- *Ciclo de Deming*. Proceso administrativo. (2022). <https://procesoadministrativo.net/circulo-de-deming-aplicado-a-una-empresa>
- Censo Nacional Agropecuario. (2018). <https://cna2018.indec.gob.ar>
- Movimiento CREA:

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Martín José Butler

Otros:

- “Modelo de los tres círculos”, de Davis y Taiguri, de 1982
- Conti, Carlos. (2009). *Empresas familiares*.
- https://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/66-futuro_empresas.pdf Marcelo Gentili