

**Costa, Jorge Carlos**

*Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias*

**Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria  
Facultad de Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Costa, J. C. 2015. Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalismo-empresas-familiares-agropecuarias.pdf> [Fecha de consulta:.....]



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
ARGENTINA

Facultad de Ciencias Agrarias

Ingeniería en Producción Agropecuaria

**“Profesionalismo de las Empresas Familiares  
Agropecuarias”.**

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de:  
Ingeniero en Producción Agropecuaria

Autor: Costa, Jorge Carlos.

Profesor Tutor: Ing. Prod. Agrop. Latour, Ricardo.

Fecha: 30 de Noviembre de 2015

## **Resumen**

Alrededor del 70 % de las empresas del mundo son de propiedad familiar y aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, generando un gran aporte en materia de empleos (Dodero, 2002). En Argentina, el impacto de este tipo de empresas es todavía mayor: el 75% de las empresas nacionales son familiares, generan alrededor del 40% del PBI, siendo generadoras importantísimas de puestos de trabajo (Press, 2011). En el sector agropecuario cobran todavía más importancia, siendo familiares el 95% de las empresas agropecuarias (Gentili, 2007).

Como contrapartida, las empresas familiares tienen un muy bajo índice de supervivencia: menos del 30% pasan a la segunda generación y, de esta cifra, sólo el 10% llega a la tercera (Lansberg, 1999). Estas cifras son alarmantes y obligan a indagar sobre qué factores inciden para que ellas puedan sobrevivir al paso generacional o sean condenadas al fracaso. En ese sentido, es vital que las empresas familiares pongan todos sus esfuerzos en profesionalizar sus estructuras. La profesionalización se entiende como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Esto implica mejorar en planificación, organización, dotación de personal, dirección y control (Giraldo, 2001).

En el siguiente trabajo de investigación se encuestó a 32 empresas familiares agropecuarias del Movimiento Crea. Se indagó acerca de cuestiones relacionadas a la familia, la empresa y la propiedad, a fin de determinar el grado de profesionalismo de las mismas.

Se concluye entonces que la mayoría de las empresas encuestadas reúnen varias de las características necesarias para considerar que están en vías de profesionalizarse. No obstante, es de vital importancia que se profundice en adquirir ciertas prácticas y herramientas necesarias para fortalecerlas para que puedan perdurar en el tiempo, especialmente aquellas prácticas que tiendan a fortalecer el sistema familiar.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
1. Introducción .....	2
1.1. Definición de Empresa Familiar .....	2
1.2. Características de la Empresa Familiar .....	3
1.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares .....	6
1.4. Ciclos de vida de la Empresa Familiar .....	8
1.5. Factores que afectan el éxito o fracaso de las Empresas Familiares .....	12
2. La empresa familiar agropecuaria en Argentina .....	15
2.1. Breve reseña del surgimiento de las empresas familiares agropecuarias en Argentina .....	15
2.2. Características de las empresas familiares agropecuarias en Argentina .....	17
3. Profesionalización de la Empresa Familiar .....	20
3.1. Órganos e instrumentos de gobierno de la familia empresaria profesional .....	21
3.1.1. Plan estratégico de la empresa .....	21
3.1.2. Plan estratégico familiar .....	24
3.1.3. Asamblea Familiar .....	26
3.1.4. Consejo Familiar .....	26
3.1.5. Protocolo Familiar .....	27
3.2. Movimiento Crea .....	30
4. Objetivos .....	32
5. Metodología de trabajo .....	33
6. Resultados .....	35
7. Conclusiones .....	40
8. Recomendaciones .....	41
9. Bibliografía .....	42

## **1. Introducción**

En los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas. Esta tendencia no es sorprendente dado que la Empresa Familiar es la forma predominante de organización empresarial en todo el mundo, lo cual la destaca como un elemento fundamental en el desarrollo económico y social de los países. Más de dos tercios de las empresas del mundo son de propiedad familiar y aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, generando un gran aporte en materia de empleos (Doderó, 2002). De hecho, casi la mitad de las corporaciones cotizadas en bolsa más grandes del mundo siguen siendo controladas por familias. Empresas como Wal-Mart, Ford Motors, Samsung, LG Group, Carrefour Group, Fiat Group, PSA Peugeot Citroen, Cargill, BMW y Hyundai Motors encabezan la lista de las 250 empresas familiares más grandes del mundo (Conti, 2008). No sólo eso, según un estudio en el Journal of Finance, las empresas familiares generalmente superan a las firmas no familiares en rentabilidad accionaria. Esta realidad también se manifiesta en América Latina: las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, 50% de las firmas de mayores ingresos y 50% del empleo, según diversos estudios. También explican cerca del 40% del PBI de la región (Guenaga, 2011).

Si analizamos lo que ocurre en Argentina, según Press (2011):

- Existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares (75% de las empresas nacionales).
- Generan entre 40 y 42% del PBI.
- Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo de la actividad privada y generan 90% de los nuevos puestos.
- El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías.

En nuestro país podemos mencionar a Techint, Arcor, Quickfood, Diario La Nación, General Deheza, Laboratorios Roemmers, Laboratorios Bagó, La Serenísima, Coto, Paladini y Café Cbrales como ejemplos de empresas familiares exitosas (Conti, 2008).

Como contrapartida de su enorme impacto económico a nivel mundial, las empresas familiares tienen un bajo índice de supervivencia: menos del 30% pasan a la segunda generación y, de esta cifra, sólo el 10% llega a la tercera (Lansberg, 1999). Éstas cifras son alarmantes y obligan a indagar sobre qué factores inciden para que ellas puedan sobrevivir al paso generacional o sean condenadas al fracaso.

### **1.1. Definición**

Como primera medida para abordar a las empresas familiares y tratar de comprender su dinámica, sería conveniente definir las. Si bien no hay consenso en una definición de Empresa Familiar, la mayoría de los investigadores más destacados que se dedicaron al tema, incluyen dos características fundamentales:

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

2

La propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Roca Junyet (2005) recoge varias definiciones de distintos autores sobre el concepto de “Empresa Familiar”:

- “Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal de la propiedad” (Langberg, Perrow y Roglosky, 1988);
- “Una empresa en la que la propiedad de control esta atribuida a algún miembro o miembros de una única familia” (Barnes y Hershon, 1989);
- “Una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de las direcciones y toman las decisiones más importantes” (Gallo y Sveen, 1991);
- “Aquella en la que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia” (Litz, 1995).

En una definición más específica y extensa se podría decir que se consideran empresas familiares a todas las sociedades y empresas individuales que desarrollen sus actividades económicas, industriales y de producción de bienes y servicios, o administren y gestionen participaciones directas o indirectas de sociedades que desarrollan tales actividades y que están participadas de manera significativa por un grupo familiar que actúa con vocación de continuidad bajo una unidad de decisión y dirección en las que al menos un miembro del grupo familiar interviene de manera efectiva en la gestión de la empresa, ostentando la capacidad de decisión sobre los aspectos más relevantes que le conciernen a la sociedad familiar.

En general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que además existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Sintetizando, se podría decir entonces que una empresa familiar es aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia, independientemente del tamaño de la misma.

## **1.2. Características de las empresas familiares**

Cuando hablamos de empresa familiar estamos incluyendo en esta denominación dos palabras cuyos significados encierran sistemas complejos (se entiende por sistema a un conjunto de componentes que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado).

Por un lado la **empresa**, involucra una cantidad de componentes que se interrelacionan con el fin de obtener un resultado que es el beneficio económico. Este beneficio sirve para satisfacer las necesidades básicas de las personas que viven de la empresa como comer, vestirse, protegerse, etc., y debe alcanzar para

mantener o hacer crecer la empresa. El sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas. Además está orientado hacia el mundo exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Asimismo, para asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

Por otro lado la **familia**, involucra una cantidad de componentes que interactúan entre sí para satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección, etc. El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. El sistema familiar es el ámbito donde se cultivan los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones netamente económicas (para obtener el mayor resultado), en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas (espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio). Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado.

Al respecto, la Dra Sara Rozenblum de Horowitz nos ofrece un interesante análisis en la búsqueda de equilibrio entre estos dos sistemas que interactúan en la empresa familiar. Sostiene que “la empresa familiar es un negocio que fue creado para sostén de la familia y por ello debiera tener efectividad. El eje central es la familia y no la empresa; la empresa está al servicio de la familia y debe satisfacer necesidades de la familia por lo que tiene la obligación de ser económicamente sustentable: esa es la Misión de la empresa familiar. Ahora bien, las necesidades y valores de la familia son los que rigen la empresa, esa es su Visión. Los valores éticos rigiendo el accionar y el destino de de empresa son imprescindibles en este tipo de empresa”.

Dentro de las características de las empresas familiares, encontramos que:

- 1)- *Están constituidas sobre un legado y una tradición histórica*: una empresa familiar reconoce en sus orígenes y en el traspaso generacional la transferencia de un legado y el orgullo de una tradición. Este legado puede operar: positivamente, como bases del desarrollo; o negativamente, como anclas que impidan el necesario proceso de adaptación a las nuevas circunstancias de la vida social y empresarial.
- 2)- *Tienen un fin social para el fundador y la familia*: nacen para ser fuente de sustento de una familia y luego va ampliando esta misión hacia el resto de la comunidad.
- 3)- *Representa la riqueza de la familia y es su principal fuente de subsistencia*.
- 4)- *La planificación de la sucesión es multidireccional*. En la empresa, la sucesión tiene al menos tres dimensiones: la sucesión en la Operación, por efecto del crecimiento y del proceso de delegación practicado por el Dueño Administrador; la sucesión en la Dirección, producto del crecimiento o de la evolución de la propiedad; y la sucesión en la Propiedad, que es la que define la estructura de poder de la sociedad, vinculada estrictamente con los derechos hereditarios.

“

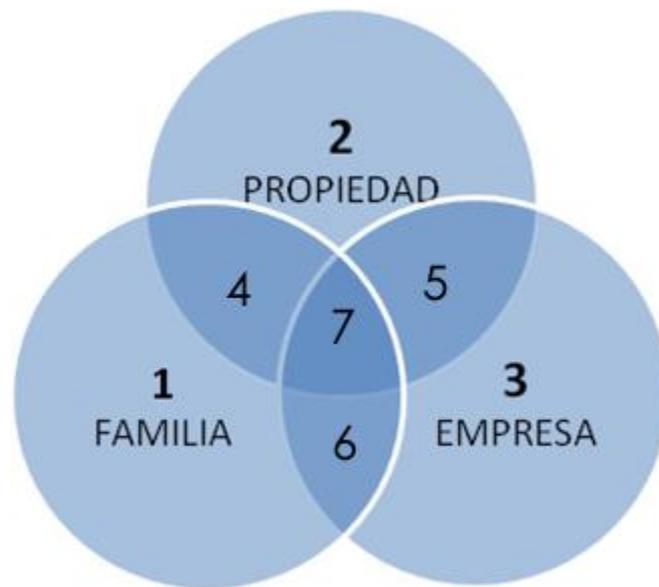
“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

4

5) *Contiene una mayor cantidad de grupos de interés.* Como lo plantea la Teoría de los tres círculos, podemos identificar siete grupos de interés, mientras que en una empresa no familiar, solo tres.

Respecto de esta última característica, la Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Uno de ellos es el *Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Taiguri (1982)*, que explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.



J.A. Davis y R. Taiguri (1982)

Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares. Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

### 1.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

#### **Ventajas**

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva (Leach, 1999). Dentro de las ventajas o cualidades positivas de las empresas familiares se encuentran:

- **Compromiso:** Los individuos que las constituyen pueden llegar a sentir pasión por las mismas. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso. Los miembros piensan que tienen una responsabilidad familiar común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo que lo que hubieran dedicado en otro empleo. Este entusiasmo muchas veces es incluso contagiado a la fuerza laboral, que siente que forma parte de un equipo.
- **Conocimiento:** El “know how”. Tienen sus propias modalidades de hacer las cosas y conocimientos prácticos que son mantenidos como secreto dentro de la familia.
- **Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero:** Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Las familias están dispuestas a realizar tareas extras incluso sin recibir compensaciones o sin hacer retiros por algún tiempo en pos de lo que el proyecto actual demande. Esto ciertamente es una ventaja competitiva para las empresas familiares, que pueden adaptarse fácil y rápidamente a las situaciones cambiantes.
- **Planeamiento a largo plazo:** La empresa familiar apuesta por una visión a largo plazo, un espíritu de continuidad, que incluye tanto a los empleados como a los clientes y a los proveedores. Estas empresas suelen ser más eficientes que las tradicionales en el planeamiento a largo plazo. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 a 15 años representa una considerable ventaja. En cambio, en general las otras empresas están más preocupadas por sus ganancias inmediatas.
- **Cultura estable:** La estabilidad de una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos, pero al mismo tiempo es necesario pensar si una cultura empresarial demasiado estable puede llegar a ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad. En general las empresas familiares cuentan con estructuras estables y las relaciones dentro de ellas por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

- **Rapidez en la toma de decisiones:** Las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. La celeridad tiene un valor comercial que pone en ventaja a estas empresas.
- **Confiabilidad y orgullo:** El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. El personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Este orgullo a veces se traduce en marketing para la empresa.

## Desventajas

- **Rigidez:** Es frecuente que se hagan las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. Muchas veces en las empresas familiares se observan patrones de conducta muy arraigados y mala disposición al cambio que muchas veces atentan contra el éxito de dichas empresas.
- **Desafíos comerciales:** Pueden clasificarse en tres grandes categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital. En cuanto a las prácticas obsoletas no debe creerse que las dificultades no son necesariamente provocadas por cambios drásticos tecnológicos o de mercado, sino que pueden provenir de sutiles cambios por ejemplo de marketing que pueden resultar sumamente perjudiciales cuando una empresa no está preparada para el cambio. El manejo transicional puede representar otro peligro, sobre todo cuando las nuevas generaciones tienen ideas muy diferentes a la actual. En cuanto al aumento del capital, muchas veces las empresas familiares ponen reparos a la hora de reunir dinero de fuentes externas a la empresa u obtener otros recursos a corto plazo que podrían ayudar a la empresa en caso de momentánea iliquidez. La supervivencia de la empresa puede verse amenazada cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante crisis pasajeras.
- **Sucesión:** El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que ello implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. El cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.
- **Conflictos emocionales:** la familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y debe conjugarlas muy bien para no caer en conductas emocionales que la afecten.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

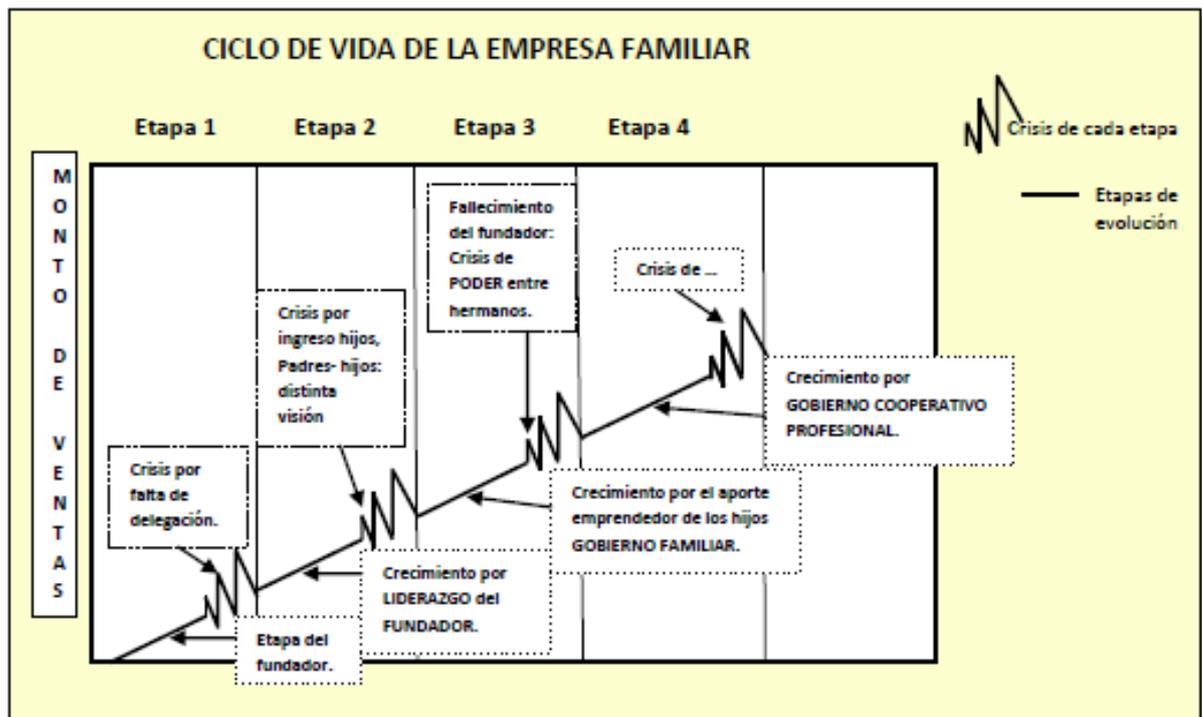
Costa, Jorge Carlos

7

- **Liderazgo y legitimidad:** los problemas de liderazgo o la ausencia de él, aparecen cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo. Esto es realmente serio cuando se llega a la segunda generación e incluso peor cuando se pasa a la tercera. Es un error frecuente la renuencia a distribuir el poder. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimizar a la siguiente generación

#### 1.4. Ciclos de vida de la empresa familiar

El ciclo de vida de las empresas familiares pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las empresas familiares. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el solo hecho de ser empresas familiares (Dodero, 2002).



Dodero, 2002

##### 1). Primera etapa: la del fundador que emprende el negocio

El que inicia el emprendimiento pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. La personalidad del

fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar dificultades. Suele tener una enorme pasión por lo que hace y delega muy poco porque cree que nadie puede hacerlo como él. El fundador cumple varias funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

#### *Primera crisis: Falta de delegación*

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes porque está teniendo problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no tiene plena confianza en ellos y no dispone de tiempo para controlarlos.

El fundador debe incorporar personal calificado, es necesario desarrollar un sistema, e introducir algunos planes detallados para asegurar el desarrollo y crecimiento de la firma.

Profesionalizar la gestión sin que la empresa pierda los valores y la mística del fundador es uno de los desafíos que muchas familias enfrentan cuando la empresa se expande. Los valores familiares de unidad y esfuerzo suelen consolidar una cultura en la empresa familiar que permite un fuerte sentido de pertenencia.

En definitiva, la empresa familiar debe encontrar un equilibrio adecuado entre la preservación de los valores fundacionales y, al tiempo que incorpora nuevas generaciones y nuevos profesionales, la innovación y la expansión. Estos casos señalan que, con buenas prácticas de liderazgo y sistemas de meritocracia, saber delegar en los más capaces –tanto de la familia como ajenos a ella– permite multiplicar el éxito y perpetuar la generación de valor.

#### 2)- Segunda etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.

El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de management que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. Ahora, la dimensión de la empresa hace necesario adoptar una estructura formal. Se deben incorporar individuos con capacidades de gestión y no sólo con habilidades funcionales. Hay que poner en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Mientras todo esto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan.

La comunicación en esta etapa sigue siendo bastante informal pero más compleja. El fundador transmite el sentido de misión a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

9

*Segunda crisis: el ingreso de los hijos.*

Los hijos del fundador han empezado a trabajar con él. Algunas de las dificultades que se podrán presentarse son:

- Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa: el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales, aún cuando sean sus propios jefes. La confusión de roles empieza a producir discusiones.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de la capacidad que puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa después de graduarse en la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador que se siente molesto con las críticas de los hijos.
- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, sobre todo, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar como árbitro de sus peleas.

3)- *Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.*

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar a la empresa adelante.

*Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.*

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre es un momento difícil que hay que superar. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta suponía para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa en su ausencia y cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo, preservando la unidad y armonía familiar. Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarlo como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. Como consecuencia de ello, la decisión sobre la sucesión debiera ser tomada en vida del fundador.

La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión. Los temas comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú,

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal. Algunos ejemplos los encontramos con los problemas relacionados con:

- El mal desempeño de un hermano o el hijo de un hermano.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones de la empresa.
- Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, deberían tener una compensación económica por ello.

#### 4)- Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.

De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales.

Si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización y de administrar una organización más compleja.

La familia debe concentrarse en mejorar la calidad del gobierno corporativo.

#### Cuarta crisis: accionistas familiares, directorio y gerencia general entran en conflictos de poder.

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles.

El directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de transparencia de información sobre la gestión y las decisiones más relevantes promueve que, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen.

La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas.

La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman decisiones.

De no respetar estos principios es muy probable que surjan conflictos.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, distorsionando su buen funcionamiento.

Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus empresas, deberían ellos mismos considerar los riesgos que

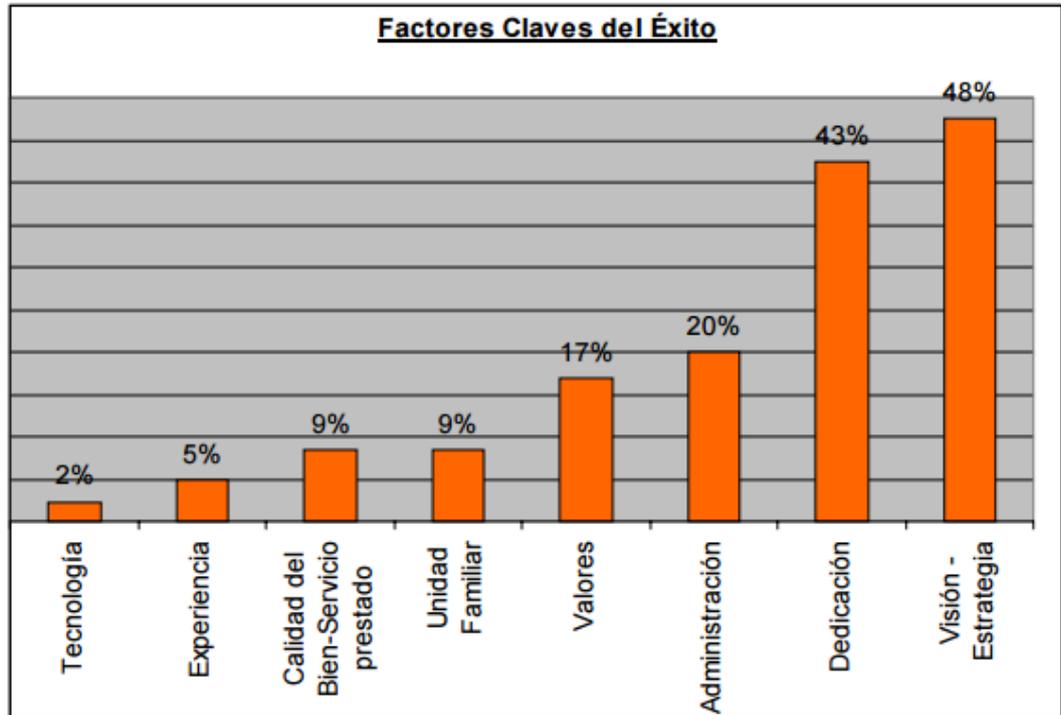
asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque les supondrá un mayor trabajo al tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno.

### **1.5. Factores que afectan el éxito o fracaso de las empresas familiares**

El bajo índice de supervivencia de las empresas familiares es un dato bien conocido: menos del 30% duran hasta la segunda generación y, de esta cifra, sólo el 10% llega a la tercera (Lansberg, 1999). Estas cifras son alarmantes dada la enorme importancia económica que tienen las empresas familiares para la mayoría de los países del mundo, y en ese sentido se hace necesario indagar sobre qué factores inciden para que ellas puedan sobrevivir al paso generacional o sean condenadas al fracaso.

En primer lugar, el éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos (familiares o no) para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios. Y como en las empresas familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria (Ward, 1987), es importante que ellas no se constituyan en un obstáculo para que las empresas perduren a través de las generaciones.

En una investigación de campo que realizó el Instituto de la Empresa Familiar de Aden (Alta Dirección Escuela de Negocios) se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas. Cuando se abordó el tema sobre los factores clave por los que consideraron haber sido exitosos, las respuestas fueron contundentes y se muestran en el gráfico.



Dodero, 2002.

Entre los factores de éxito puede verse cómo se destacan la “dedicación” y la “visión y estrategia” por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares por sacar la empresa adelante, y habitualmente, estando al frente un gran emprendedor con visión de negocio. Vemos, en cambio, que los temas administrativos cobran menor atractivo especialmente por los fundadores.

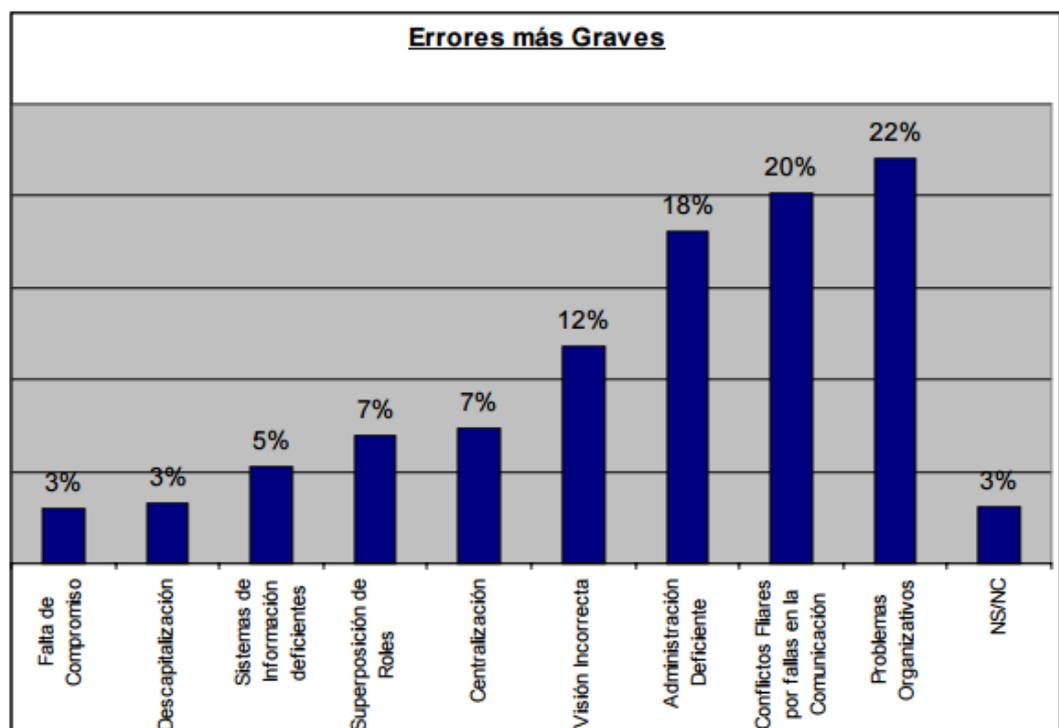
Hay muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las empresas familiares:

- El tamaño y la estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su selección e implementación.

En cuanto a las variables que afectan el fracaso de las empresas familiares, Jiménez (2005) señala que de cada 10 empresas en proceso de liquidación, aproximadamente 7 lo hacen por problemas de tipo familiar, no económico. A

conclusiones similares llegó Ward (1999): según datos fruto de sus investigaciones de cerca de veinte años sobre más de mil empresas familiares que han llegado a la tercera generación, la falta de un sucesor competente explica el 10% de los fracasos de las empresas familiares; las razones del negocio explican el 20%, la falta de capital otro 10% y el 60% restante son debido a conflictos familiares.

Siguiendo con la investigación realizada por el Instituto de la Empresa Familiar de Aden, el siguiente gráfico muestra los errores en los que reconocen haber incurrido los mismos miembros de las empresas familiares y que han perjudicado el crecimiento y la rentabilidad de ellas. Destacan los “problemas organizativos”, “conflictos familiares por fallas en la comunicación” y “administración deficiente”.



Dodero, 2002.

Estos factores son más pronunciados al crecer la empresa porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio. Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que cuando el negocio prospera sea el área que menos se desarrolla. Compensan esa falta de interés incorporando personas de su confianza para evitar el riesgo que perjudiquen a la empresa. La confianza, honestidad y lealtad son valores que suelen prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales.

## **2. La empresa familiar agropecuaria en Argentina**

### **2.1. Breve reseña del surgimiento de las empresas familiares agropecuarias en Argentina**

En el período comprendido entre 1850 y 1914 se produjeron varios acontecimientos históricos que sirvieron de marco para el poblamiento del interior del país y el desarrollo agropecuario. En esta etapa inaugural de nuestro país se destaca la aparición de un nuevo actor social, la empresa familiar agropecuaria, que fue el motor del desarrollo agropecuario que convirtió a nuestro país en “el granero del mundo” y la fuerza que impulsó el gran crecimiento demográfico en la llanura pampeana y el interior del país.

Según Barsky (2001), la caída de Rosas significa un momento de ruptura política de primer nivel en la historia argentina. La generación que toma el poder después de Caseros entiende y proclama la etapa siguiente como la del inicio de un nuevo período, radicalmente distinto y en oposición del pasado inmediato, sobretudo en Buenos Aires. Los hombres de la llamada generación del 37, de la que formaban parte Alberdi y algunos otros como Mitre y Sarmiento, fomentaron una visión sobre la simpleza del mundo rural argentino, su atraso y la barbarie de una población que había dado su apoyo incondicional a Rosas. A su llegada al poder van a tratar de cambiar esa realidad de cuajo: tratarían de construir “una Nación para el Desierto argentino” y para ello se requerirían capitales extranjeros, técnicas más avanzadas de producción, leyes y prácticas importadas de sociedades más adelantadas y también sangre nueva, proveniente de aquellos países civilizados, para reemplazar al gaucho, al indio y aún al español que se había barbarizado en las pampas. Los símbolos que destacan la nueva generación son entonces la apertura a la civilización europea, a los capitales, la inmigración, la libre navegación de los ríos, los ferrocarriles y las políticas de colonización agrícola.

La región pampeana y litoraleña consolida y amplifica su desarrollo agrario vinculado con la demanda creciente del mercado mundial: la producción de derivados vacunos (cuero y carne salada sobre todo) y cada vez más el lanar, que se convierte en estos años en el motor de las exportaciones argentinas.

Una serie de condiciones generales favorece la aceleración de la expansión agraria de las provincias pampeanas y litoraleñas. Por un lado, la coyuntura internacional es altamente favorable por la creciente demanda de los bienes pecuarios (principalmente cuero y lana). Por otra parte, la economía de los países más avanzados dispone ahora de capitales para favorecer la incorporación de vastos territorios del mundo en una amplia red comercial y están dispuestos a invertirlos en grandes obras de infraestructuras para desarrollar el comercio y las finanzas. Esto coincide con cambios sustanciales en los medios de comunicación, que permiten el desarrollo en gran escala de la navegación a vapor, y sobre todo la expansión inicial de un medio de transporte nuevo que revolucionará la forma de comunicación terrestre en pocas décadas: el ferrocarril. Junto a esto, la situación de crisis agrarias en algunas regiones europeas y el abaratamiento de los fletes

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

marítimos, favorecen la emigración masiva de europeos, muchos de los cuales se dirigirán a las grandes planicies argentinas que parecen prometerles buenas oportunidades. Estos inmigrantes, en una primera etapa preponderantemente vascos e irlandeses y luego españoles e italianos, participarán activamente en los experimentos colonizadores de territorios antes desvalorizados, como los de Santa Fe o el sur de Córdoba, pero también tendrán un papel remarcable en la expansión bonaerense en calidad de aparceros o arrendatarios de los propietarios locales, así como dinamizarán considerablemente los mercados de trabajo, tanto rural como urbano y periurbano.

En varias zonas, como por ejemplo en la Provincia de Entre Ríos, se producen los primeros intentos de colonización agrícola con apoyo del Estado, quien cede tierras para que se realicen los primeros ensayos. Los contratos establecían que los colonos debían entregar un tercio de sus cosechas durante los primeros 5 años, para obtener de esta manera la propiedad de la tierra que les habían entregado. Gran importancia tuvo el desarrollo de la producción lanar en la Provincia de Buenos Aires (que llegó a 57 millones de cabezas en 1881). Dicho desarrollo se produjo a través de una combinación de formas productivas que incluían desde la estancia basada en el trabajo asalariado hasta la microempresa cuya fuente de trabajo central residía en el propio núcleo familiar. Una buena parte de esa población inmigrante va a tener la posibilidad de insertarse en la economía regional en calidad de arrendatarios o aparceros o, en menor medida, como propietarios de la tierra. Los productores familiares, en calidad de pequeños propietarios y sobre todo arrendatarios y aparceros juega un papel destacado en la expansión del lanar.

Posteriormente, entre los años 1870 y 1915 aproximadamente se construirían las bases económicas y sociales de un proceso agrícola expansivo que colocaría al país en el primer nivel internacional: el proceso agroexportador. La superficie sembrada con trigo, maíz, lino, avena y cebada creció 61,5 veces en 44 años, a tasas irrepetibles en cualquier expansión posterior, y la región pampeana fue claramente el motor de la misma

Hacia 1870, pese a las limitaciones productivas, de transporte y de ocupación del territorio que en buena parte todavía estaba controlado todavía por los indios, el país se ubicaba en cuarto lugar en valor de las exportaciones en América Latina, detrás de Brasil, Cuba y México. En 1913, las exportaciones argentinas eran lejos las primeras de América Latina, que representaban el 32,1% a pesar de tener solo el 9,5% de los habitantes de la región; y mientras el resto de los países de la región multiplicaba sus exportaciones por 7,3 veces, la Argentina lo hacía al 45,2 (el salto esencial fue entre 1870 y 1913). Este período de enorme crecimiento en la producción agropecuaria nacional fue acompañado naturalmente por un excepcional crecimiento demográfico como consecuencia de las inmigraciones. El monto de las exportaciones y la gran diversidad de productos y mercados colocaron al país en el primer lugar de desarrollo regional.

La extraordinaria inmigración desarrollada en este período con predominancia italiana en la zona rural llevó a algunos autores a hablar de “la pampa gringa”. Dentro de las corrientes migratorias internacionales el país recibió una gran cantidad de italianos y españoles y en mucho menor medida franceses, alemanes,

rusos e ingleses. En general eran familias de agricultores que venían con el sueño de prosperar en América.

Como conclusión, las familias agropecuarias de inmigrantes que vinieron a instalarse en el interior del país entre 1850 y 1915 fueron las precursoras de las actuales empresas familiares agropecuarias. Gracias a estas oleadas inmigratorias se fueron fundando primero colonias y luego pueblos en el interior del país. El interior creció alrededor del trabajo de la empresa familiar agropecuaria aún cuando, en sus comienzos, no se las reconocía como empresas.

Actualmente, las empresas familiares agropecuarias distribuidas en todo el territorio nacional tienen el desafío de ser un contenedor de la migración de la población hacia las ciudades y favorecer a generar una estructuración activa del interior del país (Callaci, 2000).

## **2.2. Características de la empresa familiar agropecuaria en Argentina**

Si hacemos un análisis más profundo, no sólo de la falta de viabilidad de las empresas familiares en sí mismas, sino más específicamente sobre las empresas familiares agropecuarias en nuestro país, según datos arrojados por un estudio realizado por Aacrea, Aapresid y la Universidad Católica Argentina, sólo apenas un 27% pasa de una generación a la siguiente sin subdivisiones de tierras (Christensen, 2014).

Algunas estadísticas mencionan que en un 72% de los casos, la dificultad está en sustituir al líder familiar. Otra estadística menciona que en el 62% de los casos, la familia se divide por falta de intereses comunes entre ellos, y en un 25% por problemas de armonía familiar, siendo porcentajes sin relevancia los que atribuyen la mortandad de la empresa familiar a madurez del negocio (10%), o situación financiera vulnerable (3%) (Christensen, 2014).

En nuestro país, el 95% de las empresas agropecuarias son familiares: no pertenece a una sola persona, sino que está en manos de herederos (Gentili, 2007). Solo un 5% son empresas fundadas por propietarios que comprando tierras acceden al segmento de agronegocios. El censo 2014 de la Zona Oeste de Aacrea realizado sobre 180 empresas de dicha zona, arrojó los siguientes datos: el 61% de las empresas tienen más de 35 años de experiencia en la producción agropecuaria y en el 75% de ellas la cultura agropecuaria se transmite de generación en generación. Sobre el 100% de las hectáreas sobre las cuales producen dichas empresas, el 44% se produce sobre superficie arrendada y el restante 55% sobre superficie propia. Respecto de la superficie propia, el 65% de la superficie fue heredada y el 35% de la superficie corresponde a compra. Dichas empresas están constituidas por 2,8 socios y se proyectan con 6 herederos.

Los datos, que si bien no son concluyentes para todas las empresas familiares agropecuarias argentinas, orientativamente nos permiten hacer dos reflexiones: por un lado, la larga experiencia con que cuentan invita a pensar en que las familias han tenido intención y vocación de continuar juntas en el negocio agropecuario a través de las generaciones; y por el otro, el análisis de la tenencia de tierra lleva a pensar que las subdivisiones son uno de los mayores problemas con que debe enfrentarse las empresas familiares agropecuarias que se ven

obligadas con el traspaso de las generaciones a comprar tierra o a arrendar a terceros para poder subsistir o ser económicamente viables.

El fenómeno de la *atomización* se da generalmente en la propiedad agropecuaria, debido a que, ante la muerte del dueño fundador, resulta dificultosa la designación de un administrador que mantenga la explotación unificada del negocio. Frente a esa situación, suele aparecer como paliativo inmediato la "subdivisión" de la propiedad (el campo) en tantas partes como herederos exista, a diferencia de lo que ocurre en empresas de tipo industrial, donde resulta muy difícil desmembrar las distintas partes de un "fondo de comercio" para ser asignadas a los sucesores (Gentili, 2007). Ahora bien, lo que en un principio aparece como un paliativo para la sucesión, no resulta así para aquellos herederos que desean continuar con la explotación agropecuaria. Entonces, ocurre que la progresiva atomización termina haciendo que cada uno de los sucesores se quede con una cierta cantidad de hectáreas laborables que no alcanza el mínimo necesario para que el negocio resulte rentable. Una de las mejores maneras de sortear las dificultades mencionadas es prever, entre otras cuestiones, las condiciones en las que se conducirá el futuro del negocio, tanto en lo que respecta a la designación del siguiente administrador, como también en lo concerniente a la sucesión en el patrimonio. El objetivo fundamental, en tal sentido, es mantener incólume el patrimonio y en la medida de lo posible aumentarlo, en miras de proteger la rentabilidad de la explotación en el futuro.

El impacto de subdivisiones de la tierra por este 95% genera una gran pérdida socio-económica, de valor, patrimonio, transmisión cultural, escisiones familiares, y debilitamiento de la capacidad inversora/promotora como grupo familiar (se entiende por subdivisión al nacimiento de una nueva empresa debido al cambio de variables, entre otras, como escala, propiedad y gerencia).

Desde una mirada singular, para cada empresa familiar una subdivisión en primer lugar significará costos por escindir, dividir, debilitamiento por descapitalizar la empresa, costos de creación de la nueva empresa (de darse el caso), costos impositivos, agrimensuras, duplicación de estructuras (galpones, mangas, plantas de silos, cascos), entre otras inversiones y gastos.

Sumado a la problemática de la supervivencia de dichas empresas está el desafío de la eficiencia: ser competitivo con una menor escala. La estructura es más costosa, no es lo mismo comercializar la mitad o un cuarto de toneladas de maíz o de trigo; tampoco es lo mismo contratar una fumigación para 500 hectáreas que para 50, o que el veterinario venga a tectar 1500 vacas o sólo 300, etc.

Como agravantes, las consecuencias afectivas: la pérdida del legado familiar, la aparición de sentimientos de pérdida, dolor o frustración de miembros familiares, juicios o entredichos que se generan en el entorno vincular afectivo, distanciamientos entre familiares actuales y futuros.

Las causas que llevan al debilitamiento de la empresa familiar agropecuaria (hasta la subdivisión o no continuidad) son comunes al de la mayoría de las empresas familiares: no compartir una estrategia de futuro de Empresa y Familia Empresaria, falta de competencia de los miembros de la familia trabajando en el negocio, dificultades en la transición generacional (por factores no previstos ni planificados con tiempo), falta de comunicación entre miembros de la familia

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

(dificultad mucha veces generada por no aprender a diferenciar temas de empresa con los temas propios de la familia), falta de información para lograr transparencia en la gestión entre accionistas activos y pasivos, falta de claridad en las remuneraciones de miembros de la familia, rivalidades entre miembros, falta de liquidez de las acciones, etc.

Ciertamente, muchas de las causantes mencionadas, no son hechos generados de un año a otro, sino que forman parte de una cultura familiar, un quehacer de la relación entre el sistema empresa y familia no apropiado para la continuidad.

El 95% de la empresa agropecuaria familiar (de más de un accionista/socio) debe afrontar el gran desafío que supone que la continuidad (sin subdivisiones futuras) está en manos de la familia empresaria, y su rol como grupo es formarse y prepararse para aportar valor al proyecto empresarial, unidad familiar como estrategia, y valores para preservar el patrimonio (legado como capital financiero, humano e intelectual). Establecer mecanismos y sistemas que aseguren la gobernabilidad de la empresa familiar favorecerá la continuidad.

Como conclusión a las empresas familiares agropecuarias se les suman, además de las problemáticas comunes a todas las empresas familiares respecto de su continuidad, otras problemáticas derivadas de la subdivisión de la tierra que hacen que su supervivencia sea aún más difícil. Es de vital importancia articular ciertas herramientas tendientes a profesionalizar las empresas familiares agropecuarias si estas quieren continuar existiendo como tales. Entre ellas, se deberá trabajar sobre la visión estratégica y compartida de la empresa, los órganos de gobierno, la sucesión, capacitación, gestión, comunicación y manejo de la información.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

### **3. Profesionalización de la Empresa Familiar**

Como se ha dicho anteriormente, la gran problemática de las empresas familiares en todo el mundo es su incapacidad de trascender en el tiempo. Sea por las causas que sea, dichas empresas no se pueden mantenerse de generación en generación y fracasan. Por ello, la profesionalización de la organización es un proceso vital para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente.

La profesionalización se entiende como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001).

La clave de la profesionalización es el management estratégico – que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico (Leach, 1999).

Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la empresa. Pero no solo eso es la profesionalización, que muchas veces solo se entiende como el proceso de incorporación a la empresa familiar de ejecutivos ajenos a la familia.

Profesionalizar una empresa no tiene que ver con el origen de las personas que la dirigen sino con una disciplina, una forma de gestionar que aborda distintos aspectos de contenido tales como los instrumentos que se utilizan, las estrategias y estructuras.

Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización. Significa lo anterior que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. Si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendida como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la empresa hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

### **3.1. Órganos e instrumentos de gobierno de la familia empresaria profesional**

Cuando los propietarios tienen intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes, conservando su carácter de empresa familiar, es conveniente contar con otros órganos de gobierno, útiles para regular las relaciones entre familia-empresa. Estos son la *asamblea familiar* y el *consejo familiar*.

Teniendo en cuenta que la unidad y el compromiso son factores clave para el éxito de las empresas familiares, es importante estudiar cómo generar mayor compromiso de los familiares con la empresa, especialmente entre los que no trabajan en ella, siendo las asambleas y los consejos eficaces instrumentos para mejorar la unidad y el compromiso. El resultado de estas reuniones puede ser un *protocolo* o reglamento familiar en el que se regulen las relaciones de los familiares con la empresa, y de esta con la familia.

Un modo eficaz para que las empresas familiares perduren a lo largo del tiempo es conseguir que la familia se comprometa con el destino de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos personales de los familiares como las necesidades estratégicas de la empresa. Para ello se requiere desarrollar un *plan estratégico para la familia*, paralelo y complementario del *plan estratégico de la empresa*. Todos estos instrumentos oportunamente aplicados a las empresas familiares le agregan profesionalismo a las mismas, a la vez que les permiten tener más chances de perdurar en el tiempo.

#### **3.1.1. Plan estratégico de la empresa**

La estrategia establece las formas cómo se han de alcanzar los objetivos estratégicos, o sea, aquellos que son buscados como prioritarios para agregar valor económico a la empresa. Deberá partir de un diagnóstico previo sobre la situación de la empresa en términos de su competitividad local y global.

A continuación Dodero (2002) nos muestra dos modos distintos del proceso que va del diagnóstico estratégico al desarrollo e implementación de la estrategia. En el primer cuadro, se parte de un análisis estratégico del negocio para elaborar un diagnóstico. Este sigue la metodología tradicional de evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa y sus negocios y los procesos para controlar su implementación.

Ambos cuadros están elaborados a partir de cuatro preguntas fundamentales en la dirección estratégica:

“

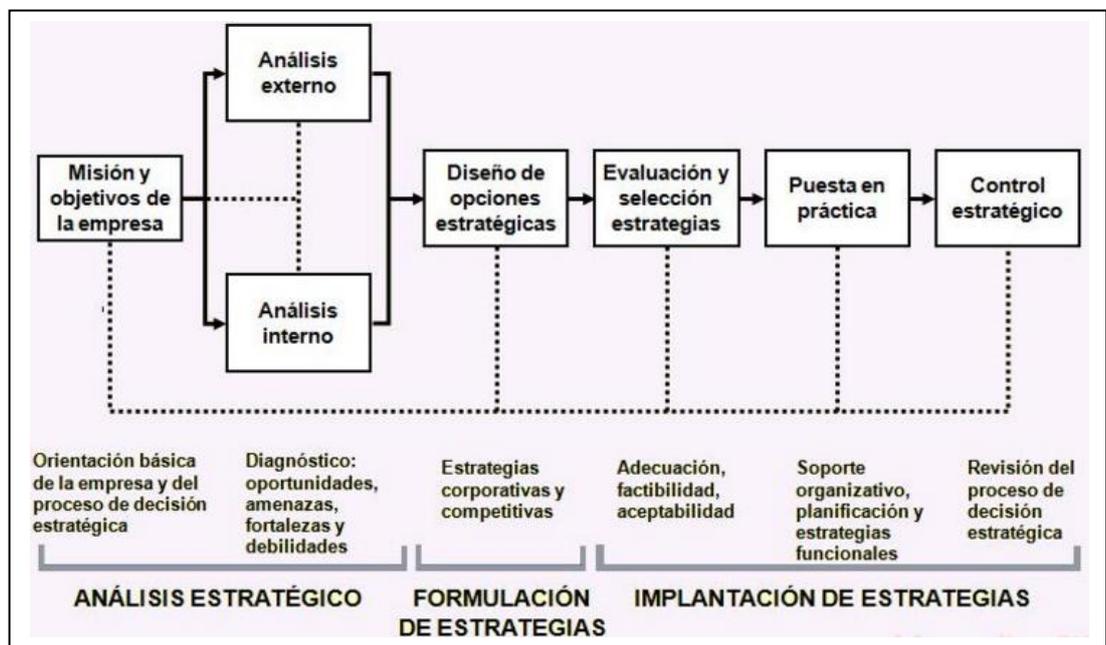
“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

- ¿Dónde estamos? (Diagnóstico estratégico)
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Dónde podríamos llegar a estar?
- ¿Cómo hacemos para llevar desde la primera hasta esta última pregunta?

La respuesta a esta última pregunta será *la estrategia*, o sea, el camino a seguir para alcanzar la meta: adónde queremos llegar.

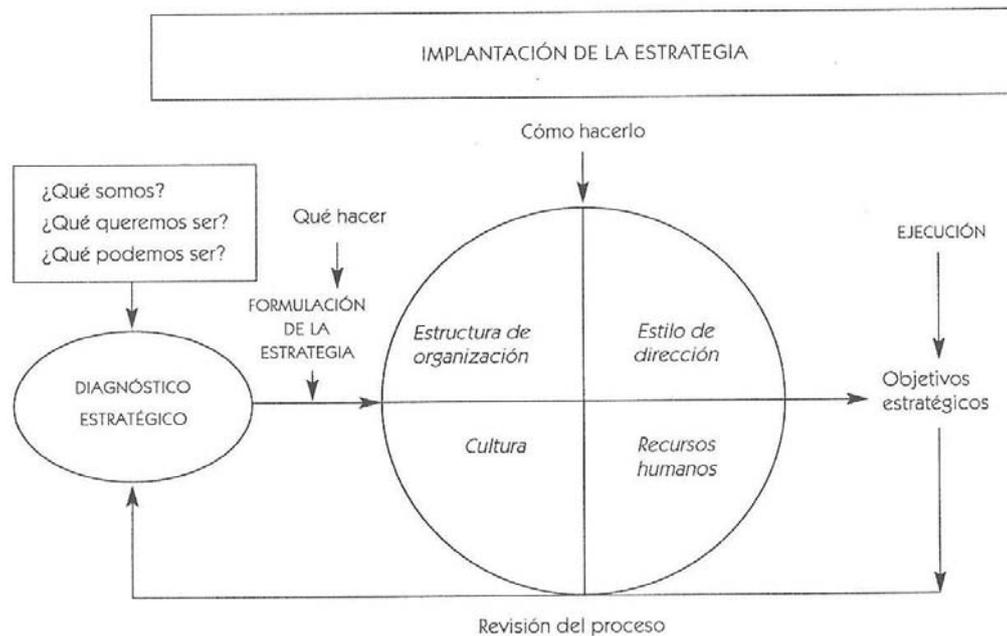
Una vez definida la estrategia se deberán diseñar las políticas funcionales (comerciales, de operación, financieras, etc.; luego se elaborarán los planes de acción y los presupuestos y, finalmente, se establecerán las medidas para monitorear la evolución en el proceso de implementación.



“El proceso de dirección estratégica”. Navas y Guerras, 1996.

El cuadro a continuación se enfoca en plantear si la nueva estrategia requiere algún cambio de personas, si la estructura organizativa vigente es la adecuada, si la cultura no merece alguna modificación y, finalmente, si el estilo de dirección es el más conveniente para el logro de los objetivos establecidos.

## ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA A LA ESTRATEGIA



Fuete: Dodero, 2002.

En cuanto al control estratégico y operativo del negocio, los órganos de gobierno son los responsables de la administración de los negocios, y esta es una actividad que consiste en la constante evaluación de las situaciones que exigen la permanente formulación y reformulación de metas y objetivos.

Este proceso de planeamiento requiere herramientas de gestión para medir resultados y realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño logrado. De este modo, el director brindará información al directorio que le permitirá conocer la situación de la empresa y evaluar su desempeño (empresa y director). A la vez, el directorio podrá informar al Consejo familiar sobre la evolución de los negocios y la situación financiera de la empresa.

El “tablero de control” pretende ser un sistema de gestión estratégica, mediante el cual los directivos puedan monitorear el desempeño global de la empresa y cada uno de sus negocios. Son un conjunto de indicadores que tienen por finalidad brindar información sintética y relevante de la empresa.

La falta de información y/o la baja calidad de esta puede convertirse en un “navegar a la deriva”, situación en la que, mientras nada suceda, se puede inferir que las cosas van bien. Son frecuentes los casos en que las empresas recién se preocupan por la información necesaria al encontrarse en dificultades financieras. Como se advierte, no tendría sentido mirar al futuro del negocio si se descuida el presente y se ignora el pasado. Muchas empresas fracasaron por no contar con la información apropiada, en tiempo y forma; por ese motivo hacían diagnósticos equivocados y, en consecuencia, tomaban mal las decisiones que realmente necesitaba el negocio. Resulta entonces de vital importancia que los órganos de

gobierno se comprometan en el manejo de datos de la gestión e informes para dirigir el presente y prever el futuro.

### **3.1.2. Plan estratégico familiar**

Como dije anteriormente, se hace necesario establecer el plan estratégico para la empresa pero es igual de importante llevar a cabo un plan estratégico para la familia. El proceso de elaborar una estrategia familiar ayuda a las familias a planificar sus empresas de una manera consensuada, y no como un grupo de individuos que sólo los une el vínculo de parentesco. Cuando hay objetivos y reglas claras, hay menores posibilidades de conflicto.

Dicho plan podría establecerse a partir de los siguientes factores que intervienen en su desarrollo:

<b>Lista de factores que intervienen en el desarrollo de un plan familiar</b>
<p><b>Metas de largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los objetivos de la familia para la empresa?</li> <li>- ¿Conservarla en la familia?</li> <li>- ¿Venderla, llegado el caso?</li> <li>- ¿transformarla en una empresa colectiva?</li> </ul>
<p><b>Filosofía del management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los intereses de la familia son más importantes?</li> <li>- ¿Los intereses de la empresas son más importantes?</li> <li>- ¿una combinación de ambos? Y de ser así, ¿Cómo?</li> </ul>
<p><b>Miembros de la familia en la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál debería ser el criterio para el ingreso?</li> <li>- ¿Debe permitirse el ingreso de los yernos y nueros?</li> <li>- ¿Cómo determinar los roles de cada miembro de la familia?</li> <li>- ¿Cómo deben ser remunerados los miembros de la familia?</li> <li>- ¿Cómo debe ser evaluado su rendimiento?</li> <li>- ¿Qué pasa si los miembros no llegan al nivel apropiado?</li> </ul>
<p><b>Participación en la propiedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quiénes estarían facultados para poseer acciones en la compañía?</li> <li>- ¿Quiénes tendrán derecho de voto en la gestión de la empresa?</li> <li>- ¿Quiénes participarán en los futuros incrementos del capital accionario?</li> <li>- ¿Cuál puede ser la política de dividendos?</li> <li>- ¿Qué pasará con relación a la participación en la propiedad en la generación siguiente?</li> <li>- ¿Se debe tratar a los miembros activos de diferente manera que a los inactivos?</li> </ul>
<p><b>Sucesión del management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál será el criterio para elegir el próximo líder?</li> <li>- ¿Cuándo tendrá lugar la transición?</li> <li>- ¿Qué se debería hacer en caso de una elección desacertada?</li> <li>- ¿Cuáles son las aspiraciones del dueño para su retiro?</li> <li>- ¿Cómo le puede ayudar la familia a lograrlas?</li> </ul>
<p><b>Relaciones dentro de la familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué responsabilidades tendrán los miembros hacia los otros?</li> <li>- ¿Cuál es la mejor manera de generar un clima que aliente la colaboración y el respeto mutuo?</li> <li>- ¿Cómo se deberían encarar las diferencias dentro de la familia?</li> </ul>
<p><b>Otros temas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa debería contar con directores independientes?</li> <li>- De ser así, ¿cómo se debería relacionar la familia con ellos?</li> <li>- ¿Cómo se puede asegurar la estabilidad de los empleados leales?</li> <li>- ¿Qué papel debería desempeñar la empresa en la comunidad?</li> </ul>

Fuente: Peter Leach, 1999

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

### 3.1.3. Asamblea Familiar

Tanto la Asamblea como el Consejo familiar constituyen foros de comunicación de las familias propietarias o accionistas que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional en la empresa familiar.

La misión de la Asamblea Familiar es fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que, como mínimo, tendrá carácter anual, y ha de servir como foro de comunicación en la familia sobre los temas relacionados con la empresa familiar.

Las funciones de la Asamblea Familiar son:

- Facilitar que los familiares puedan dar a conocer su visión sobre la empresa familiar.
- Que los familiares sean informados sobre la evolución de los negocios y de sus perspectivas.
- Dar la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- Promover el desarrollo de una visión compartida en base a los objetivos e intereses familiares y empresariales.
- Proponer temas de discusión y de proyectos familiares de interés general para ser considerados por el Consejo de Familia.
- Impulsar el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
- Debatar y ratificar las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

### 3.1.4. Consejo Familiar

Cuando los miembros de la Asamblea Familiar son muy numerosos resulta difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un Consejo Familiar, que representa a todas las familias involucradas.

El Consejo desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar las empresas. Además, ha de educar a los familiares sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el Consejo Familiar ha de procurar elaborar un *protocolo familiar* que regule las relaciones entre familia y empresa

Las funciones del Consejo Familiar son:

- Servir de vínculo entre los familiares y entre estos y el directorio de la empresa.
- Articular la filosofía, los valores, las expectativas y los intereses de las familias propietarias con la visión y misión de la empresa familiar.
- Promover la comunicación entre los familiares y la unidad y armonía familiares.

- Dirigir el proceso para la realización del protocolo familiar.
- Preparar la sucesión familiar en el ámbito de la familia y en el de la gestión de la empresa, desarrollando planes para la transición generacional.
- Evaluar y definir planes para el patrimonio familiar y su administración.
- Promover la formación de las familias accionistas, actuales y futuras, sobre sus derechos y responsabilidades. Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Actuar como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Informar y rendir cuentas a la Asamblea Familiar de las actividades y resultados alcanzados.

- *La composición y el tamaño* del Consejo Familiar dependerán, entre otros, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Es deseable que en él haya representación de cada rama de la familia.

- *El presidente* del Consejo familiar: lo habitual es que quien preside el Consejo de Familia sea la persona que coordina las reuniones. Con frecuencia suele ser el cabeza de familia.

- *Reuniones* del Consejo Familiar: Para presidir el Consejo Familiar es necesario elegir a alguien que inspire confianza y respeto a todos los familiares. En algunas empresas prevalece la tradición familiar de conceder este cargo al miembro más antiguo. Su responsabilidad será la coordinar las reuniones y mantener contactos con los parientes involucrados en el negocio.

Según la frecuencia que se establezca (dependiendo del momento puede variar, pero fijando una frecuencia mínima, por ejemplo trimestral), el confeccionará un temario y presentará la información de la manera más ilustrativa posible.

Es probable que no todos los miembros acuerden con unanimidad sobre todos los temas, pero al menos se crea un ámbito de discusión donde todos tienen la oportunidad para exponer sus argumentos. El presidente tendrá como objetivo principal mantener la unidad y armonía en el grupo familiar, procurando no manejar las decisiones en términos de ganadores y perdedores.

Al cabo de cada reunión se redacta un acta en la que se deja constancia de los asistentes, los temas tratados y las decisiones tomadas y se fija la fecha de la próxima reunión.

### **3.1.5. Protocolo Familiar**

El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí la expresión “Protocolo” como un conjunto

de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes.

El protocolo comprende una serie de acuerdos, es un instrumento que deberá contener las previsiones y herramientas necesarias para preestablecer las reglas de juego que aseguren la supervivencia de la empresa. Funcionará como una especie de constitución familiar, definiendo valores, objetivos, previsiones y prácticas específicas a llevar a cabo en el manejo de la firma.

El protocolo familiar no es sólo una cuestión jurídica, sino que es multidisciplinario, es decir, abarca aspectos psicológicos, financieros, de administración, jurídicos societarios y sucesorios. Regula lo que la familia quiere empresarialmente ser.

A continuación los temas que han de incluirse en el protocolo familiar:

TEMAS PARA UN PROTOCOLO FAMILIAR
El porqué de este protocolo
Valores comunes a respetar
Filosofía sobre los negocios familiares
Nuestro desafío como empresa y como familia
Formulaciones estratégicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión</li><li>• Misión</li><li>• Objetivos</li><li>• Estrategia</li></ul>
Política de dividendos y financiamiento del crecimiento
Órganos de gobierno
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejo de familia</li><li>• Directorio</li></ul>
Sistemas de dirección
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de evaluación</li><li>• Sistema de remuneración</li><li>• Sistema de planeamiento y control</li></ul>
Transferencias de acciones
Criterios para el ingreso de nuevos familiares

Dodero, 2002.

La fuerza del protocolo proviene del compromiso que los familiares habrán asumido al acordar por consenso las normas y los criterios que se obligarán a cumplir.

Se aconseja que el protocolo vaya acompañado de un testamento en el mismo sentido, que ante un fallecimiento facilite el proceso sucesorio.

Los objetivos del protocolo familiar son:

- Instalar un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles sobre la relación empresa-familia.

- Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y de la empresa.
- Establecer de antemano cómo solucionar problemas que es posible que se presenten.
- Tener en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa.
- Objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeños, asignación de puestos, etc.

Los protocolos deben formalizarse en documentos por escrito que firmen los miembros de la familia. Cada familia debe buscar su propio protocolo, no existe un modelo universal aplicable a todas las empresas.

El momento ideal para confeccionar el protocolo es cuando NO existen problemas serios entre familiares, así la familia estará mejor preparada para cuando lleguen.

En cuanto a las *bases para la redacción* del protocolo, se deberá atender a las siguientes cuestiones:

- Cuándo y en qué circunstancia podrán los hijos trabajar en la empresa. Esto significa definir:
  - Educación que deberán tener (escolar, universitaria, posgrado).
  - Experiencia previa requerida.
  - Edad para el ingreso.
  - Políticas de re-ingreso a la empresa.
  - Posibilidades de trabajo part time
  - Posibilidad de ingreso de familiares políticos, condiciones.
  - Situación de divorcio de los hijos.
- Explicitar los valores y creencias que se quieren respetar.
- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener: tamaño, local o internacional, tipo de negocios en los cual va a participar. Visión y misión.
- ¿Cómo se evaluará el desempeño de los familiares?
- ¿Cómo será la promoción, cómo se accede a la presidencia? ¿Podrá acceder un no familiar? ¿Y a la gerencia general?
- Criterios que regirán para la fijación de remuneraciones (establecer sistema de remuneración que, de acuerdo con el mercado laboral, retribuya según la dedicación, las responsabilidades y los objetivos logrados.
- ¿Cómo se resolverán los conflictos familiares?
- Descripción de tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos.
- Sobre la propiedad:
  - ¿Cómo se accede a la propiedad?
  - Criterios para fijar el precio de las acciones.
  - Estipular alternativas para el caso en que ningún familiar estuviera interesado en comprar a otro familiar que quiere desprenderse de sus acciones.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

- ¿Cómos serán atendidas las necesidades de los familiares? (Criterios que regirán la política de dividendos, seguridad al retiro, etc).

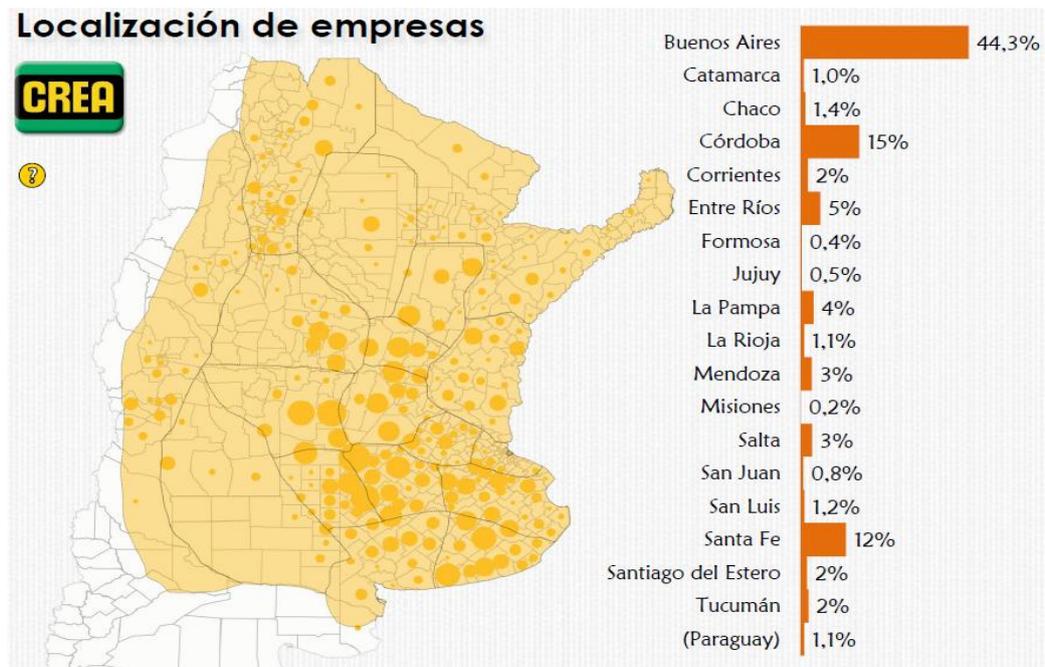
### 3.2. Movimiento Crea

El siguiente trabajo de investigación se realizó sobre empresas familiares agropecuarias que están dentro del Movimiento Crea. A continuación, un breve resumen de los orígenes y funcionamiento de dicho Movimiento.

En 1957 Pablo Hary funda junto con a grupo de amigos y vecinos, el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola -CREA Henderson Daireaux-. Allí, se sentaron las bases del Movimiento CREA que reúne a un sector muy importante del campo argentino.

La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) es una organización civil sin fines de lucro que nuclea a los grupos CREA. Está integrada y dirigida por productores agropecuarios. El Movimiento está conformado por 2032 empresas agropecuarias.

El objetivo principal de la Asociación es asegurar el buen funcionamiento de los grupos, para que éstos sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo. Promueve la prueba y la adopción de tecnología para luego transferirla al medio, contribuyendo de esta manera con el sector y el país. Asimismo, se encarga de atender las demandas de los grupos y ayuda a trabajar eficazmente; desarrolla y lleva adelante proyectos de capacitación y experimentación. Promueve además el intercambio de ideas y experiencias y el trabajo en conjunto con expertos y organismos de investigación nacionales y extranjeros. Por último, recopila, procesa y analiza la información, poniéndola a disposición de los miembros.



Fuente: Censo Crea 2014

Un grupo CREA está conformado por diez o doce empresarios del sector agropecuario que se reúnen mensualmente en el establecimiento de uno de sus integrantes para compartir experiencias y colaborar mutuamente en la toma de decisiones. Cada grupo está coordinado por un presidente y un asesor técnico. El asesor es un profesional vinculado a las ciencias agropecuarias. Su rol principal es ser facilitador del proceso de intercambio que se da en el CREA y el nexo de comunicación dentro del grupo y fuera de él. Es también el responsable de gerenciar el plan de trabajo. Junto con el presidente, forma un equipo que vela por el buen funcionamiento del grupo. El asesor prepara y asiste a las reuniones mensuales; establece contacto con cada empresa; recopila y analiza la información que produce el grupo y busca permanentemente información nueva. A su vez, se reúne en forma mensual con los otros asesores CREA de su región.

Los pilares del Movimiento son la capacitación, la experimentación y la transferencia. En cuanto a la capacitación, se apunta no sólo a la formación técnica, sino también a las cuestiones empresarias, metodológicas y de desarrollo personal. Se realizan Jornadas de Actualización Técnicas, cursos específicos, congresos regionales y nacionales.

En cuanto a la experimentación, los asesores buscan, investigan y descubren técnicas en el rumbo señalado por las necesidades reales y las posibilidades concretas de los productores. Hoy, la experimentación se realiza a través de los proyectos interregionales que abarcan varias zonas ecológico-productivas, y que cuentan con el apoyo de entidades públicas y privadas nacionales e internacionales -según los temas de trabajo-, permitiendo la incorporación de profesionales de alto nivel técnico que aseguran el rigor científico de cada proyecto. La información que se genera es recopilada, procesada, analizada y puesta a disposición a través de bases de datos y del servicio de información y estadística.

Finalmente, la transferencia de información en la red CREA se da en varios niveles simultáneamente: en los grupos, entre grupos de una misma región, entre regiones y desde la Asociación al sector. El Movimiento CREA promueve el desarrollo tecnológico y empresarial dentro de un esquema participativo y, para ello, transfiere las experiencias y los conocimientos a través de medios específicos en aras del crecimiento del sector y del país. Para cumplir con su misión de transferencia, genera productos de comunicación tales como la revista mensual de los grupos CREA, publicaciones técnicas y programas para el control de las empresas agropecuarias. A su vez, desarrolla un calendario de jornadas, congresos y seminarios

#### 4. **Objetivos**

Partiendo de la base que la gran problemática de las empresas familiares es su prevalencia en el tiempo y que, ante esta realidad, es imprescindible para ellas tender hacia la profesionalización de sus organizaciones para ser exitosas en el traspaso generacional. Con el siguiente trabajo se buscó determinar el nivel de profesionalismo que tienen un conjunto de empresas familiares agropecuarias pertenecientes al movimiento Crea.

## 5. Metodología de trabajo

Para el desarrollo de este trabajo se realizó una encuesta a 32 empresas familiares de los siguientes grupos Crea: Marilauquen-30 de Agosto, Trenque Lauquen- La María, Trenque Lauquen II, Salazar – Mones Cazón, Henderson – Daireaux, Pellegrini – Tres Lomas, Coronel Suárez y América Tambero (pertenecientes a Zona Oeste arenoso, Oeste y Sudoeste de la Pcia de Buenos Aires), Coronel Suarez (Sudoeste Santa Isabel, María Teresa y Monte Buey – Inrville (de la Zona Sur de la Provincia de Santa Fé). Se optó por empresas Crea porque se consideró que las empresas que forman parte del movimiento son, en general, empresas sólidas que han logrado o están en pos de lograr un cierto nivel de organización. La actividad principal de las mismas es agropecuaria (agrícola, ganadera o mixta). La encuesta se confeccionó en base a tres grandes pilares cuyo análisis se consideró importante para definir el profesionalismo de dichas empresas: Empresa, Familia y Propiedad. Estos tres subsistemas coexisten en el gran sistema de la empresa familiar, según el *Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Taiguri (1982)*. Cada uno de los pilares contó con 10 preguntas que fueron realizadas a los administradores de dichas empresas y que a continuación se presentan:

### Empresa

1. ¿Las Metas de la Empresa están claramente definidas?
2. ¿Existe un planeamiento estratégico a largo plazo por escrito?
3. ¿La empresa brinda el espacio para incluir a las nuevas generaciones?
4. ¿Existe un organigrama de personal en el cual todos tengan claro, incluido los miembros de la familia, cual es su lugar dentro de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre contratación de parientes?
6. ¿Profesionales ajenos a la familia ocupan cargos en la empresa?
7. ¿El administrador delega autoridad y responsabilidades acordes a los cargos ocupados por el personal de su empresa?
8. ¿Se han hecho evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa?
9. ¿Las promociones de personal dentro de la empresa están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades?
10. ¿Existe un Directorio para la toma de decisiones, hay personas ajenas a la familia en ese directorio?

### Familia

1. ¿Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia?
2. ¿La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia?

3. ¿La entrada a la empresa es totalmente voluntaria?
4. ¿La entrada a la empresa es por necesidad de la empresa?
5. ¿Las nuevas generaciones tienen experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar?
6. ¿Qué grado de acuerdo considera usted que hay en la visión a largo plazo entre los familiares?
7. ¿Considera que los socios ven a la empresa como algo más importante que una herramienta para hacer plata?
8. ¿Qué generación de la empresa es la que se encuentra hoy administrando?
9. ¿Qué porcentaje de los socios consideraría usted que se ven herederos y que porcentaje sucesores?
10. ¿En su empresa considera que el cargo de administrador es vitalicio o hay algún plan para una sucesión?

### Propiedad

1. ¿Qué tipo de sociedad tiene la empresa?
2. ¿Está separada la propiedad de la tierra de la sociedad de explotación?
3. ¿Está ya definido que parte de la tierra le corresponde a cada socio?
4. ¿Los propietarios de la tierra cobran un alquiler efectivo?
5. ¿El alquiler lo cobran todos por igual?
6. ¿Qué tipo de alquileres hacen normalmente largo/corto plazo?
7. ¿Cree usted que su familia está más identificada con la tierra que con la empresa que forma parte?
8. ¿Existe algún protocolo que regule la eventual venta de parte de la tierra?
9. ¿Cree que es importante que los integrantes de la empresa estén identificados con ella?
10. ¿Qué porcentaje cree usted, es la propiedad de la tierra, en la razón de ser de su empresa?

## 6. Resultados

A continuación se expondrán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

### Empresa

1. Cuando se indagó acerca de las metas de las empresas, el 78% respondió que efectivamente tienen claro hacia donde se dirigen, mientras que para el 22 % restante las metas no están del todo claras.
2. El 75% de las empresas no tiene un plan estratégico a largo plazo por escrito, el 19% si lo tiene y el 6% restante se ubica en una posición neutral, es decir, que tiene el plan pero no por escrito.
3. Con respecto a las nuevas generaciones, el 78% de las empresas en cuestión son una oferta de trabajo concreta para las mismas, el 16% no tiene espacio para incluir a las generaciones venideras y un 6% se ubica a en una posición intermedia porque aún no se han planteado el tema.
4. Un 69% de las empresas cuenta con un organigrama de personal en el cual todos tienen en claro cuáles son sus tareas a realizar dentro de la misma, un 28% no implementa esta herramienta y un 3% no lo tiene claro
5. El 77% de las empresas no cuenta con políticas claras para contratar parientes, el 16% si y un 7% no se plantea este tema
6. En un 66% de las empresas hay profesionales ajenos a la familia ocupando cargos de importancia, mientras que en un 34% no existe esa posibilidad
7. El administrador delega autoridad y responsabilidad en un 87% de los casos, el 9% no delega y el 3% es ambiguo
8. Solamente un 22% de las empresas ha realizado evaluaciones de desempeño a todos los familiares que trabajan en la misma, un 78% nunca lo hizo
9. Un 68% de las empresas promociona y compensa a sus familiares de acuerdo a sus habilidades, un 16% no lo hace y el 16% restante no lo tiene claro
10. Un 16% tiene un directorio formado para la toma de decisiones que incluye integrantes por fuera de la familia, un 53% lo tiene pero está formado solamente por familiares y un 31% no tiene directorio

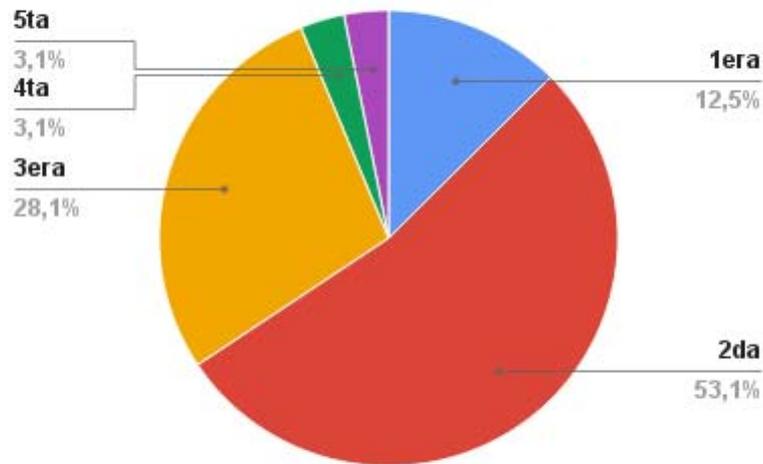
“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

## Familia

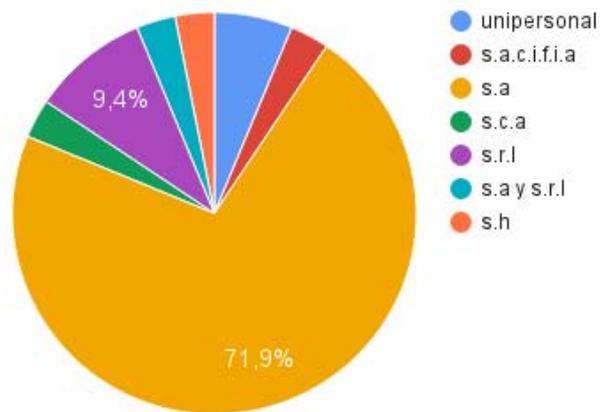
1. El 68% de los casos estudiados tiene en cuenta las circunstancias de la familia dentro del plan de largo plazo. El 23% no lo hace y el 9 % no tiene un posición tomada sobre este tema.
2. Cuando se indago acerca de la realización de reuniones formales para tratar temas de la empresa y si tenían un consejo de familia instalado, las respuestas fueron divididas, un 50% fue afirmativo mientras que un 40% no lo hacía y el 10% restante contesto que existían reuniones pero no había consejo de familia o viceversa
3. En el 81% de las empresas en cuestión la entrada a la empresa se da de forma voluntaria y el 18% restante ingresa de forma involuntaria
4. El 64% de los ingresos laborales de familiares a la empresa se dan exclusivamente por necesidad de la misma
5. El 55% de las nuevas generaciones ingresan a la empresa familiar teniendo una experiencia laboral anterior. Para un 29% la E.F es su primer experiencia, es decir no es un impedimento, mientras que para el 16% restante esa experiencia laboral previa se dio en casos puntuales
6. En cuanto al acuerdo que hay dentro de la familia, referido a la visión a largo plazo que tiene la empresa, el 50% tiene un alto nivel de acuerdo, en un 40% ese grado de acuerdo es medio y solamente en el 10% de los casos es bajo el grado de acuerdo
7. Un 84% de las empresas respondió que sus socios ven a la misma como algo mas importante que una herramienta para hacer dinero, el 10 % piensa que sólo es una fuente de ingresos y el 6 % ve situaciones diversas dentro de sus socios
8. La segunda generación es hoy la que mayoritariamente administra las empresas estudiadas con el 53% de los casos, la tercera ocupa el segundo lugar con el 28 %de los casos. Hay un 12% que son empresas de primera generación y un 3% de administradores de cuarta y quinta generación como se observa en el grafico



9. El administrador ve a un 48 % de los socios como sucesores, un 30% como herederos y un 22% no está definido
10. En cuanto a la pregunta de si existía un plan de sucesión para el administrador o si consideraban que el puesto era vitalicio, los encuestados respondieron que para el 47% existe un plan de sucesión, es decir que no es vitalicio, para el 27% si lo es mientras que para el 26% el cargo no es vitalicio pero no tienen un plan de sucesión

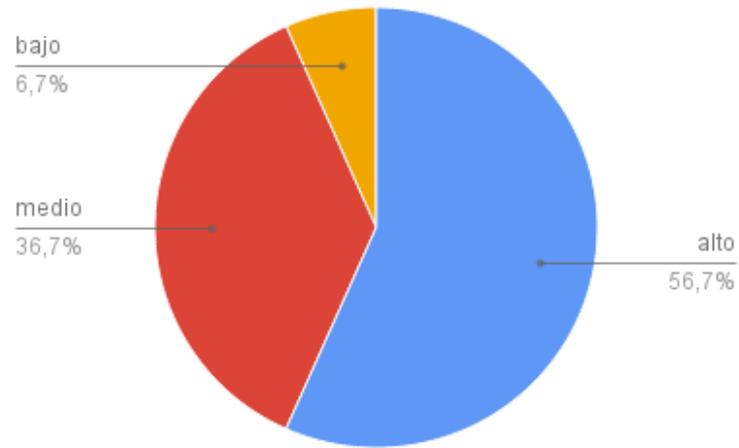
### Propiedad

1. El 72% de las empresas encuestadas son una sociedad anónima, el resto se dividen entre S.R.L , S.H, S.C.A, unipersonales y demás sociedades



2. La propiedad de la tierra está separada de la sociedad de explotación en el 71% de los casos. El 26% no separo la propiedad de la tierra y en el 3% restante esa separación no está del todo clara
3. Solamente el 22% de los socios de dichas empresas sabe que porción de tierra le corresponde
4. El 56% de las empresas le paga a sus socios un alquiler efectivo
5. Del 56 % de empresas que pagan a sus socios un alquiler efectivo por la tierra, un 78% de sus socios cobran alquileres equivalentes.
6. La mayoría de los alquileres realizados por estas empresas son de larga duración, 57%, mientras que 43% restante realiza alquileres de corto plazo
7. Cuando se consulto si los socios se identificaban más con la tierra que con la empresa que formaban parte, las respuestas fueron que un 47% se identifica más con la tierra, un 30 % se identifica más con la empresa y un 23% en partes iguales
8. El 84% de las empresas no tiene un protocolo que contemple la eventual venta de parte de la tierra, solamente un 12% lo tiene
9. Para el 90 % de los administradores que respondieron esta encuesta es importante que los socios estén identificados con la empresa, mientras que para 10% restante no es relevante

10. Para la mayoría de los encuestados la tierra es la razón de ser de la empresa



“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

## **7. Conclusiones**

Se observa que la gran mayoría de las empresas tienen claro hacia donde van, brindan el espacio para las nuevas generaciones y tienen un organigrama claro en el que todos saben cuál es su rol. Hay personal ajeno a la familia ocupando cargos importantes, en algunos casos incluso en el directorio, y en la gran mayoría de las mismas el administrador delega responsabilidad y autoridad a sus subordinados. Se observa que en la mayoría de las empresas encuestadas se tienen en cuenta las necesidades de la familia en el plan a largo plazo, los familiares trabajan en la empresa por necesidad de la misma y un alto porcentaje de estos han tenido experiencia laboral previa. Existe un alto consenso en la visión a largo plazo dentro de las familias y, aunque no hay un plan sucesorio por escrito para el administrador, en la mayoría de las empresas, el cargo no es vitalicio. Como contrapartida a esto, se observa que hay un bajo porcentaje de empresas que tienen un plan estratégico por escrito y que prácticamente no hay evaluación para corroborar el desempeño de los familiares que trabajan en la empresa. Se observa también que no es una práctica habitual para gran parte de las empresas algo tan importante como realizar reuniones de carácter informativo para los socios, ocurriendo algo similar en la formación de consejos de familia. También se observa que una parte importante de los encuestados no tiene suficientemente planificada la sucesión del administrador, ni poseen protocolos para eventuales ventas de parte de la tierra. Concluyo entonces que la mayoría de las empresas encuestadas reúnen varias características necesarias para considerar que están en vías de profesionalizarse. No obstante, es de vital importancia que profundicen en adquirir ciertas prácticas y herramientas necesarias para avanzar en el proceso de profesionalización, para que puedan perdurar en el tiempo, especialmente aquellas que tiendan a fortalecer el sistema familiar. Si bien como ya se nombraron, existen razones para no poder afirmar que las empresas son profesionales, se observa que las empresas en general están en la senda correcta hacia la profesionalización.

## 8. Recomendaciones

Luego de haber estudiado y analizado el tema recomendaría que se dedique tiempo a la unidad familiar, a la comunicación dentro de la misma, a informar a los socios para lograr que la familia se involucre en la empresa, a capacitar a los futuros herederos, en las variables de la empresa familiar, enseñándoles a ser futuros dueños.

Para poder poner en práctica estas recomendaciones sería fundamental implementar los órganos e instrumentos de gobierno que fueron desarrollados en este trabajo:

- **Plan estratégico de la empresa:** para definir cómo se han de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Deberá partir de un diagnóstico previo sobre la situación de la empresa en términos de su competitividad local y global (FODA).
- **Plan estratégico familiar:** cuales serán los objetivos de la familia para la empresa, como participarán los miembros de la familia dentro de la empresa, como será la sucesión y la elección del administrador, etc.
- **Asamblea familiar:** para fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que, como mínimo, tendrá carácter anual, y ha de servir como foro de comunicación en la familia sobre los temas relacionados con la empresa familiar.
- **Consejo familiar:** para que queden representadas todas las familias en EF muy numerosas. Como resultado de su gestión, el Consejo Familiar ha desarrollado un *protocolo familiar*, que funcionará como una especie de constitución familiar, definiendo valores, objetivos, previsiones y prácticas específicas a llevar a cabo en el manejo de la firma.

En definitiva se debería trabajar progresivamente y con mayor énfasis en cuestiones relacionadas a la familia. Si bien las empresas familiares agropecuarias son un conjunto de 3 subsistemas, empresa, familia y propiedad, es la familia, que se fundamenta en aspectos emocionales, la que tiene la llave para que este tipo de empresas perduren de forma exitosa en el tiempo.

## **9. Bibliografía**

### **CITAS**

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

Barnes, L. B., Hershon, S. A. (1989). Transferring Power in the Family Business. Family Business Review, 2(2), 188-202.

Barsky, O., Gelman, J. (2001). Historia del agro argentino. Editorial Sudamericana.

Callaci, C. (2000). La organización de La empresa familiar. INTA Rafaela.

Christensen, N. (2014). La subdivisión en la empresa agropecuaria familiar. Entrevista ([www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar))

Conti, C. (2008). Empresas familiares. [www.strategiza.com.ar](http://www.strategiza.com.ar)

Davis J. A., Tagiuri R. (1982). Modelo de los tres círculos.

Dodero, S. (2002). "El secreto de las empresas familiares exitosas". Editorial El Ateneo.

Gallo, M. A. (1989). Emprender en la empresa familiar. La empresa familiar, Tomo 4, IESE, Barcelona.

Gallo, M. A., y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. Family Business Review, Vol IV, N° 2.

Gentili, M. (2007). "El futuro de las empresas agropecuarias familiares". Diario La Nación.

Giraldo, C. (2001). "La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector". Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.

Güenaga, I. (2011). La Empresa Familiar. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República, Uruguay.

Jiménez, G. (2005). Director del Instituto de la Empresa Familiar de Economía, diario El Mundo, Medellin, Colombia.

“

“Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias”

Costa, Jorge Carlos

Lansberg, I. (1983). "Managing human resources in family firms: the problema of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 12. 1983.

Lansberg, I., Perrow, E. L., y Rogolsky, S. (1988). *Family Business as an emerging field*. *Family Business Review*. 1(1), 1-8.

Lansberg, I. (1999). *Los sucesores en la empresa familiar*. Editorial Granica.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Editorial Granica.

Litz, R. (1995). *The family business, toward definitional clarity*. *Family Business Review*, 8(2), 71-82.

Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Ediciones Granica.

Roca Junyet, M. (2005). "La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario", en la obra "El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos", coordinado por M. Garrido Melero y J.M. Fugardo Estivill, tomo IV, Ordenamiento jurídico y empresa familiar. El protocolo familiar, coordinado por V.M. Garrido de Palma, Consejo General del Notariado - Bosch, Barcelona, 2005, p. 30

Rozenblum de Horowitz, S. (2012). *II Congreso de Empresas Familiares del Agro*.

Ward, J.L. (1999). "Estrategias de gestión de la empresa familiar". Conferencia, Universidad de Barcelona.

### **Bibliografía**

Barsky, O., Gelman, J. (2001). *Historia del agro argentino*. Editorial Sudamericana.

Dodero, S. (2002). "El secreto de las empresas familiares exitosas". Editorial El Ateneo

Gallego Dominguez, I. (2012). *La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica*. Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Cuaderno N° 14. Universidad de Córdoba, España.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Editorial Granica.

Red de Cátedras de empresa familiar. Informe curso académico 2007- 2008. Instituto de la empresa familiar.

Rueda Galvis, J.F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Cra. 2 No. 10-7. Bogotá, Colombia. Visión de Futuro, Vol. 15, n° 1.

### **Paginas consultadas**

- Scielo
- Google académico
- www.aacrea.org.ar
- www.negociosdefamilia.com.ar
- www.iadef.org (Instituto Argentino de la Empresa Familiar)
- Taller Empresa Familiar AACREA, 4/11/2013. Disertantes: Natalia Christensen, Roberto Martin, Santiago Antognolli.