

PAMELA BELEN QUARIN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional Reconquista

**“EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS SITUADAS AL
SUR DEL DEPARTAMENTO GENERAL OBLIGADO”**

Análisis desde teorías clásicas.

Proyecto Final presentado en cumplimiento de las exigencias de la Carrera de Licenciatura en Administración Rural de la Facultad Regional Reconquista, bajo la tutoría de la Prof. Chaperó, María Laura y el Lic. Butto, Fernando.

Firma y aclaración del/los tutor/es

DEDICATORIA, AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Un especial agradecimiento a mis tutores María Laura y Fernando, quienes me aconsejaron y me brindaron sus saberes profesionales en todos los avances del trabajo.

No quiero dejar de agradecer también a Diana Bianchi su colaboración desinteresada en cada instancia, a través del aporte de material bibliográfico, consejos y sugerencias en la redacción capitular.

También, hacer llegar mis gracias a cada uno de los productores agropecuarios que nos han recibido en sus casas o que se han acercado a la facultad para dedicar su tiempo a responder la encuesta pertinente a este trabajo final.

Dar las gracias a esta gran casa de estudios, que es la Universidad Tecnológica Nacional, que junto con los docentes me han brindado sus conocimientos para contribuir en mi formación durante estos años.

Por último, deseo expresar mi agradecimiento a mis padres, quienes con su gran esfuerzo me brindaron su apoyo incondicional en todo momento.



ÍNDICE

Introducción.....	Pág. 1
-------------------	--------

CAPÍTULO I:

1. La empresa familiar agropecuaria

1.1. Origen de la investigación en la empresa familiar	Pág. 5
1.2. Importancia de las empresas familiares	
1.2.1. En el mundo	Pág. 6
1.2.2. En el país	Pág. 7
1.3. Sistemas familiares y sistemas empresariales	Pág. 8
1.4. ¿Qué son las empresas familiares?	Pág. 9
1.4.1. Tipos de empresas familiares	Pág. 10
1.5. ¿Qué se entiende por empresa familiar agropecuaria?	Pág. 11
1.5.1. Características de la empresa familiar agropecuaria	Pág. 12
1.6. La empresa familiar según el modelo de los tres círculos.....	Pág. 14
1.6.1. Fortalezas de las empresas familiares	Pág. 18
1.6.2. Debilidades de las empresas familiares.....	Pág. 19
1.7. La empresa familiar según el modelo evolutivo tridimensional	Pág. 21
1.8. Modelo de gestión del riesgo estructural en la empresa familiar	Pág. 31
1.9. Planificación de la sucesión: consideraciones generales de la continuidad y sucesión	Pág. 34
1.10. Principales elementos que se consideran en el plan sucesorio	Pág. 37
1.11. Etapas de desarrollo en la empresa familiar	Pág. 41
1.12. Aspectos a tener en cuenta para lograr una transición ordenada en la empresa familiar	Pág. 42

2. La administración y sus funciones en la empresa

2.1. Origen de la necesidad de administración	Pág. 44
2.2. Concepto de administración	Pág. 46
2.3. Funciones de la administración	Pág. 47
2.3.1. Planificación.....	Pág. 47
2.3.1.1. Planificación estratégica.....	Pág. 49
2.3.1.2. Eficacia y eficiencia en la empresa	Pág. 52
2.3.2. Organización y estructura en la empresa	Pág. 53

2.3.2.1. Niveles jerárquicos en la organización.....	Pág.54
2.3.3.La dirección en la empresa.....	Pág. 55
2.3.3.1. La comunicación en la función de dirección.....	Pág. 56
2.3.4.El control en la empresa.....	Pág. 58

<u>CAPÍTULO II:</u> Metodología de trabajo	Pág. 59
---	---------

CAPÍTULO III: Análisis y resultados

3.1. Características de la muestra	Pág. 64
3.2. Análisis según la teoría del modelo de los tres círculos.....	Pág. 68
3.3. Análisis según la teoría del modelo evolutivo tridimensional.....	Pág. 70
3.4. Análisis de la estructura de la empresa familiar según la teoría de gestión del riesgo estructural	Pág. 72

<u>CAPÍTULO IV:</u> Conclusiones y recomendaciones	Pág. 81
---	---------

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	Pág. 86
----------------------------------	---------

<u>ANEXOS</u>	Pág. 88
----------------------------	---------

INTRODUCCIÓN

En nuestro país, las empresas tienen la particularidad de tener un alto componente familiar, inclusive las agropecuarias. Un informe de INTA Rafaela (provincia de Santa Fe) elaborado por el Ingeniero Carlos Callaci, afirma que el 70% de las empresas familiares¹ desaparece en la primera generación, un 27% en la segunda y solo el 3% restante llega a la tercera generación, es decir, a los nietos². Este ciclo de vida de las empresas familiares, es más corto de aquellas que no lo son, ya que inevitablemente están integradas por la interacción y complejidad de los sistemas superpuestos de familia y empresa, donde las emociones y sentimientos, se entrelazan con los temas económicos y operativos de la empresa. Estas particulares características, han llevado a expertos a estudiar diferentes modalidades para su análisis con el fin de analizarla, escribiendo diferentes teorías y artículos científicos para su divulgación.

En este sentido, las empresas familiares agropecuarias, constituyen el objeto de estudio de la presente investigación ya que se vinculan directamente con el campo laboral del profesional en la administración rural. Carrera universitaria para la cual se elabora dicho trabajo final de grado.

En el paisaje de nuestra zona se puede observar las múltiples producciones del agro realizada por familias propietarias. Por esta razón, la mayoría de las empresas agropecuarias del sur del departamento General Obligado, son de tipo familiar. Sin embargo, muy poco se ha estudiado sobre las mismas, y no existen datos estadísticos y/o descriptivos acerca de sus características y particularidades.

En la actualidad, los antecedentes bibliográficos más importantes respecto de estas empresas en la región, se encuentran las publicaciones del Dr. Walter Nardelli (2015) oriundo de la ciudad de Reconquista y del Ing. Omar Gregoret, (2017) de la localidad de Avellaneda. En ellos podemos encontrar datos, características, diferentes casos reales,

¹ Entendiéndose como empresa familiar a aquella donde el control de la propiedad está en manos de miembros de una familia, y donde ellos mismos intervienen en la administración de la empresa con la intención de traspasar el negocio familiar a las siguientes generaciones.

² Además, dice que el 70% de las empresas familiares en el país desaparecen en el traspaso generacional. Para que este fracaso no ocurra, se debe potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades de las empresas familiares.

reflexiones e interrogantes para se pueda analizar la situación o estado de la propia empresa familiar para lograr incrementar sus ventajas y las probabilidades de éxito.

La elección de este tema de investigación: “*Empresas Familiares Agropecuarias situadas al sur del Departamento General Obligado. Análisis desde Teorías Clásicas*” surge de la vivencia y el contacto permanente que tengo con las actividades de producción primaria (frutihorticultura, avicultura, porcinos, ganadería de cría, entre otras) que posee mi familia en la zona rural de Moussy, lugar donde vivimos actualmente. Como también de compartir las preocupaciones con miembros de empresas familiares sus dificultades de organización y la falta de planificación en el operar diario de su empresa. Y, por último, surge porque formo parte del proyecto de investigación de la Facultad Regional Reconquista sobre Empresas Familiares Agropecuarias.

Este trabajo final parte de una investigación exploratoria y descriptiva y se aborda su análisis y comprensión desde tres teorías clásicas sobre empresas familiares. Ellas son: el modelo de los tres círculos, el modelo evolutivo tridimensional y el modelo de gestión del riesgo estructural. Este análisis permitirá configurar e indagar las características de las empresas familiares agropecuarias en esta zona, respondiendo a la inquietud – mencionada anteriormente – acerca de la poca información sobre dicha problemática.

Las teorías mencionadas, contienen diferentes aspectos y contenidos para analizar esta modalidad de empresas. Para este trabajo se incluye: la forma de organización que permitan la distribución de funciones, roles y autoridad entre sus miembros; el diseño de sus propios organigramas; la planificación de forma anticipada en relación a la sucesión de la gestión y de la propiedad; la elección del próximo administrador del negocio familiar; la identificación de ciertos riesgos a los que están expuestas, y sugerencias de cómo gestionarlos para prevenir o disminuir su impacto dentro de la organización formal, entre otras.

Con cada tema mencionado, se obtendrán los principales rasgos actuales que en general tienen estas empresas desde la aplicación de encuestas, y por lo tanto, su posterior descripción estadística. Es decir, se deja de lado las situaciones o dificultades particulares que cada una de ellas podrían estar afrontando ya que sería necesario utilizar el instrumento entrevista que permita profundizar la información.

Estas decisiones metodológicas permiten responder al problema de investigación que direcciona este trabajo final: ¿Cuáles son las características actuales de las Empresas Familiares Agropecuarias del sur del Dpto Gral Obligado? ¿A qué riesgo se exponen? ¿Qué consideraciones tienen sobre la sucesión y continuidad del negocio familiar? ¿Qué aportes permiten hacer las teorías clásicas elegidas para profundizar la situación actual de las empresas encuestadas?

Estos interrogantes, conllevan el planteo de los siguientes objetivos a lograr:

Objetivo General:

- Conocer y analizar las empresas familiares agropecuarias del sur del departamento General Obligado, desde tres teorías clásicas (el modelo de los tres círculos, el modelo evolutivo tridimensional y el modelo de gestión del riesgo estructural).
- Identificar las principales características del desarrollo de su estructura en función de las dimensiones: administrativas, organizativas, comunicación y sucesión con el fin de anticipar los riesgos en el que se encuentran.

Objetivos Particulares:

- Relacionar y analizar la información teórica sobre la empresa familiar agropecuaria con aspectos administrativos de organización y planificación desde los datos estadísticos construidos.
- Conocer los principales problemas organizativos y de planificación actuales de las empresas familiares agropecuarias que se encuentran en la zona.
- Elaborar una serie de sugerencias a partir de los resultados para que la empresa familiar mejore sus deficiencias y puedan perdurar en el tiempo, sin perder la esencia de ser familiar.

La presentación de este trabajo final se estructura con un capítulo teórico, un capítulo metodológico, un apartado de análisis y resultados de las encuestas, y las conclusiones pertinentes.

En el primer capítulo de este trabajo final, se expone la importancia de las empresas familiares, se describe su concepto y sus características típicas; y se hace hincapié en la

definición de la empresa familiar agropecuaria. También, se analiza los sistemas familia y empresa y, como ellos se relacionan para dar origen al gran universo de la empresa familiar, analizándolas desde diferentes puntos de vista con las múltiples teorías existentes para conocer su funcionamiento. Conocer algunas cuestiones y conceptos respecto de la continuidad y sucesión, proceso fundamental para que la empresa se suceda de generación en generación. Como segundo eje dentro del primer capítulo, se exponen conceptos acerca de la administración y sus funciones, dando mayor énfasis a las funciones administrativas de planificación y organización que se llevan adelante, con el fin de lograr una estructura adecuada de tareas, que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa familiar agropecuaria.

Luego, en un segundo capítulo, se especifica cual fue la metodología seguida para la elaboración de la investigación, y, seguidamente los análisis cuantitativos pertinentes sobre diferentes temas de administración y de empresa familiar, mencionados anteriormente. Y que, además, se relacionan directamente con la realidad de la empresa familiar agropecuaria del sur del departamento General Obligado, brindando ciertas características y tendencias de las mismas.

En capítulo tres, se presenta la descripción estadística con tablas, datos y gráficos que permiten el análisis y relaciones teóricas surgidas a partir de las encuestas aplicadas y las características particulares de este conjunto de Empresas Familiares Agropecuarias seleccionadas para este fin.

Y, finalmente se elabora la conclusión final para la empresa familiar agropecuaria en función de los análisis que se han realizado con las encuestas aplicadas.



CAPÍTULO I:

1) LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

1.1. ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

El acontecimiento histórico de la Revolución Industrial ha provocado cambios importantes, entre los que podemos mencionar el fortalecimiento del vínculo entre dos grupos sociales, como son la familia y la empresa; y, además surgen nuevas formas de organización en la actividad productiva donde la familia y la empresa tuvieron un papel fundamental en el sistema productivo-económico de la época. Como consecuencia de dicho acontecimiento, aparecen también, los primeros estudios relacionados con la administración debido a los cambios en los procesos productivos que se habían originado.

De hecho, la empresa familiar fue la forma organizativa productiva predominante donde era *“la familia una fuente de capital físico y humano en la que existía una confusión total y una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital y el patrimonio de los propietarios”*³.

Sin embargo, los estudios sobre empresas familiares son relativamente recientes, sobre todo teniendo en cuenta su complejidad e importancia en el desarrollo económico de los países industrializados.

La evolución de estos estudios, lo podemos ver reflejado en el gran *“volumen de trabajos publicados en revistas especializadas como no especializadas”*⁴, y también en el incremento de autores e instituciones que se interesan en este reciente y nuevo campo científico de estudio.

Es importante destacar un artículo publicado en “Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas”, el cual señala que *“el primer artículo centrado en la dinámica de la empresa familiar en revistas indexadas en el Social Science Citation Index (SSCI) fue*

³ Basco Rodrigo, J.T. *La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2006. p. 35.

⁴ *Ibidem.*, p. 33.

elaborado por Trow (1961) con el título «Executive succession in small companies» y publicado en *Administrative Science Quarterly*”.⁵

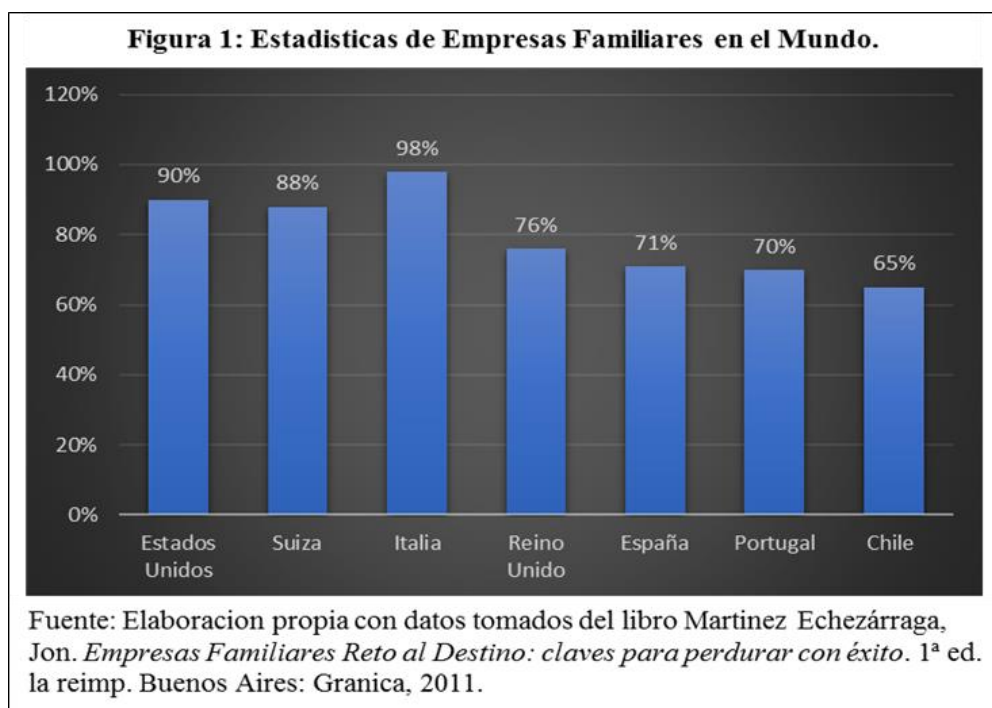
Actualmente, existe una nutrida literatura sobre empresas familiares y un creciente interés académico por estudiar el tema en el mundo entero.

1.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial y constituyen un factor económico y social de mucho peso, tanto en la sociedad argentina como en el mundo.

1.2.1. En El Mundo:

La gran mayoría de las empresas familiares del mundo son de propiedad familiar. En este sentido, Martínez Echezárraga, especialista y asesor de empresas familiares y de familias empresarias tanto en Argentina como en otros países de Latinoamérica, en su libro “*Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*” expone datos contundentes, los cuales se representan en la figura 1, donde se observa el porcentaje de empresas familiares de algunos países.



⁵ Benavides Velasco, C.; Guzmán Parra, V.; Quintana García, C. *Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica*. “Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa”, 2011.

A nivel mundial, las empresas familiares son de vital importancia para las economías de muchos países. Llegan a representar entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB)⁶.

Además, estas empresas constituyen la principal oferta de puestos de trabajo, y forman el eje principal dentro de las economías de varios países del mundo.

1.2.2. En El País:

En cuanto a nuestro país, según el Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF) no existen estudios estadísticos actuales acerca de las empresas familiares y sus características.

Sin embargo, el Prof. Eduardo Press, autor de varios libros, consultor de empresas y especialista en empresas familiares, en su libro, *“Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia”* expone los siguientes datos estadísticos que reflejan la situación actual de las empresas familiares en nuestro país.

- *“Existe entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales.*
- *Generan entre el 40 y 42% del PBI.*
- *Brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos.*
- *El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías.*
- *Del total de empresas de familia, el 20% son sociedades con forma jurídica definida (S.R.L. [Sociedad Responsabilidad Limitada] o S.A. [Sociedad Anónima]).*
- *El 70% de las firmas de familia desaparece en cada generación.*
- *El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa.*
- *El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres.*

⁶ PBI: valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo de tiempo. Es el valor de todo lo producido dentro del país libre de duplicaciones. Es la medida básica de la actividad económica.

Longo, Lucia y Gavidia, Roberto. *Principios de economía*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía-Universidad de Buenos Aires, 2007.

- *Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar (el 86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de sus padres (el 14%).”⁷*

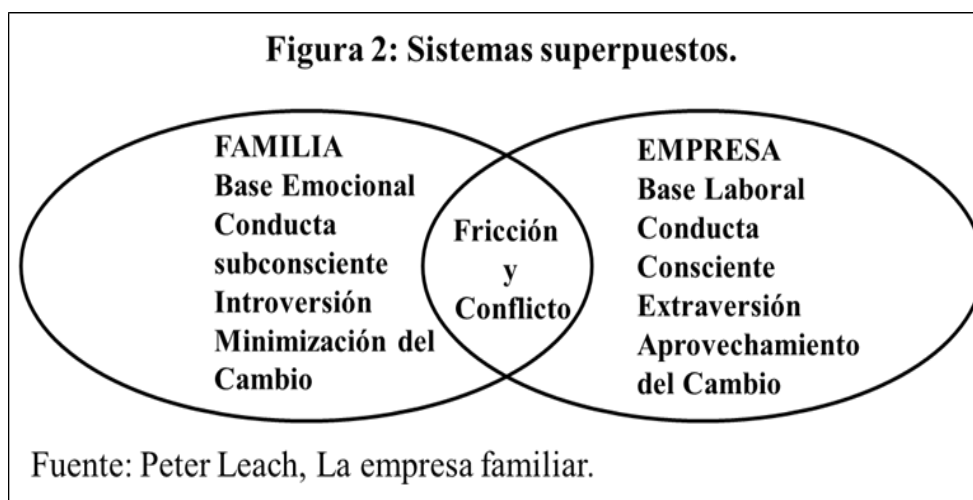
A continuación, se comenzará a conocer los sistemas que integran a la empresa familiar agropecuaria, la familia y la empresa.

1.3. SISTEMAS FAMILIARES Y SISTEMAS EMPRESARIALES

Según Peter Leach, un reconocido analista de las empresas familiares afirma que, tomar como sistema la relación establecida entre la familia y la empresa, puede resultar un método muy práctico para poder analizarla.

Desde este punto de vista, se tendrá un objetivo único, el cual permitirá conocer las relaciones entre los miembros de cada sistema, y como los sentimientos, valores, intereses, necesidades, objetivos y expectativas familiares de cada uno de ellos, limitan la toma de decisiones y el accionar en la empresa.

La figura 2, nos muestra de que forma el sistema empresa y el sistema familia, se integran, y cuáles son los lineamientos que cada uno defiende. Originando en la superposición de los sistemas una zona de fricción y conflicto. En dicha zona, aparecen serios problemas tanto para el fundador, como para todos los miembros familiares.



⁷ Press, Eduardo. *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. -1ª ed. la reimp.-. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2013. p. 22-23

A continuación, se describe claramente cuáles son esos lineamientos característicos del sistema familiar y empresarial.

El sistema familiar se identifica por poseer una base emocional donde los miembros se encuentran unidos por fuertes lazos afectivos, pudiendo ser los mismos positivos o negativos. Dichos lazos y conductas familiares en algunos casos son involuntarios, pudiéndose ver actitudes como la necesidad de dominio o competencias entre hermanos, el poder de los padres o éstos ser más fuertes que sus hijos. En este sistema se defienden la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, son muy conservadores, lo dificulta el cambio, con el fin de mantener el equilibrio propio de la familia.

En cambio, el sistema empresarial, se identifica por tener una base laboral. El personal brinda su trabajo a cambio de una retribución monetaria convenida. Produce bienes y servicios para el entorno exterior, por lo que defiende los principios de rentabilidad y de resultados. Y, por último, dicho sistema incentiva el cambio en vez de minimizarlo o evitarlo.

Debido a esta superposición, el conflicto es inevitable. Es por eso que las familias tratan de diferenciar los temas familiares de los laborales a fin de evitar los conflictos que surjan de la oposición de los valores que cada sistema defiende.

Para lograr el equilibrio entre estos sistemas, se deben conocer y analizar los problemas que aparezcan en la empresa y, posteriormente enfrentarlos.

*“El “correcto equilibrio” es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar”.*⁸

1.4. ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS FAMILIARES?

Existen varios autores que han definido el concepto de empresa familiar, y como consecuencia de la existencia de varias definiciones, todas ellas en algunos aspectos coinciden, pero en otros difieren.

⁸ Leach, Peter. *La empresa familiar*. Barcelona, Buenos Aires: Granica, 1999. p. 55.

Para este trabajo de investigación, se tomaron dos definiciones de empresa familiar. La primera definición fue tomada del libro *“la empresa familiar agropecuaria”* de los autores Calcaterra, y Rainaudo; donde afirman que estamos frente a una empresa familiar, *“cuando la mayoría del capital social y de los puestos administrativos dentro de una empresa se encuentran concentrados en manos de los miembros de una misma familia, que, a su vez, proyecta hacia las futuras generaciones la continuidad de la actividad compartida”*.⁹

Por otra parte, también se consideró la definición expuesta por el Prof. Ernesto Poza en su libro *“Empresas Familiares”*, donde sintetiza el concepto de la empresa familiar a través de los puntos expresados seguidamente:

- El control de la propiedad, está en manos de miembros de la/las familia/s que integran a la empresa.
- Los miembros de la familia intervienen en la administración de la empresa, ya sea como trabajadores y/o accionistas activos, o como constructores de la cultura que caracteriza a dichas empresas.
- Este tipo de organizaciones tienen prioridad e interés por mantener armonía y unión entre las relaciones familiares.
- Y por último, anhelan que el proyecto empresario de la familia continúe en las generaciones venideras.¹⁰

1.4.1. Tipos De Empresas Familiares

Uno de los criterios de clasificación de la empresa familiar consiste en el grado generacional. En este sentido, el Dr. Walter Nardelli las agrupa de la siguiente manera:

- Empresas de familia de primera generación: corresponden a este grupo aquellas que son dirigidas exclusivamente por sus fundadores.
- Empresas de familia de segunda generación: cuando quienes conducen la empresa no son sus fundadores, sino que lo hacen sus hijos. También puede suceder que esta tarea de conducir la empresa sea compartida entre padres e hijos, o se incluya algún miembro externo a la familia.

⁹ Calcaterra, Gabriela y Rainaudo, Héctor A. *La empresa familiar agropecuaria*. -1a ed-. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2014. p. 1.

¹⁰ Poza, Ernesto J. *Empresas familiares*. Tercera edición. México: Cengage Learning, 2011. p. 6.

- Empresas de familia de tercera generación: están al mando de la sociedad los nietos de los fundadores, aunque sigan participando sus padres o se compartan esta tarea con miembros externos a la familia.

Analizar el grado generacional es fundamental porque *“el tipo de generación influyente en la empresa de familia determina para ellas, diferentes complejidades y desafíos. Suele suceder que en las de primera generación, la relación entre la empresa y la familia se maneja razonablemente bien de manera más informal, y con ello, las comunicaciones son más directas y simples. En las de segunda, y sobre todo en las de tercera generación, la informalidad no suele ser buena consejera, porque la situación tiende a complejizarse, debido a la mayor cantidad de protagonistas, que produce mayores problemas de comunicación, información y entendimiento”*.¹¹

Otros autores definen a este aspecto como las tres etapas de vida de una empresa familiar.

1.5. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA?

Una vez definido el concepto de empresa familiar, se definirá puntualmente a que nos referimos cuando decimos empresa familiar agropecuaria, ya que corresponde al tema de esta investigación.

Para ello, de los mismos autores nombrados anteriormente, Calcaterra y Rainaudo, se toma dicho concepto en la cual se define a *“la empresa familiar agropecuaria como aquella en la que los integrantes de una misma familia son propietarios de campos (tierra, que es su mayor valor), y bienes de uso y de cambio que la complementan y en la que, a su vez, son los mismos propietarios quienes ocupan de su explotación”*.¹²

A través de esta definición, se pueden extraer, los principales objetivos que, en general, la empresa familiar debe satisfacer y afianzar:

¹¹ Nardelli, Walter Horacio. *Camino a la longevidad: El modelo sistémico ponderado*. -1ª ed.- Reconquista: El autor, 2015. p. 66-67.

¹² Calcaterra, Gabriela y Rainaudo, Héctor A. *La empresa familiar agropecuaria*. -1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2014. p. 3-4.



- Crecer, fortalecerse y mantenerse a través del tiempo como actor económico en el medio externo;
- El capital de la empresa, se debe conservar en manos de uno o más integrantes de las familias;
- Lograr que la dirección de la empresa permanezca a lo largo de años en las manos de la misma familia y sus sucesores, con el fin de cumplir los objetivos, y además continuar con el sueño del fundador.
- Las familias propietarias deben manejar el negocio responsablemente.

1.5.1. Características de la Empresa Familiar Agropecuaria

Para conocer los rasgos que identifican a estos tipos de empresas, es importante conocer algunos cambios que se han dado en el país, para que hoy la empresa familiar agropecuaria sea como la vemos.

A medida que transcurrieron los años, el paisaje rural se ha ido modificando. Donde antes se veían grandes extensiones de tierras cubiertas por variedades de árboles y arbustos autóctonos de cada región, hoy ese paisaje lo vemos como grandes extensiones de tierras desmontadas cubiertas por cultivos de cereales y oleaginosas. Este cambio de paisaje fue favorecido por las nuevas y sofisticadas tecnologías en las herramientas de trabajo, que están muy lejos de la precaria realidad productiva que llevaban nuestros antepasados. También, se incorporaron en el paisaje rural, la construcción de grandes infraestructuras de almacenamiento para los granos y semillas cosechadas, debido a las grandes extensiones de tierras destinadas a la agricultura, y que como consecuencia desplazó a la ganadería por cuestiones políticas y económicas.

Cabe mencionar también, el gran cambio dado en semillas y sistemas de siembra. Actualmente, se ve un masivo uso de variedades transgénicas, y el sistema de siembra convencional, fue reemplazado por la siembra directa, incorporando en ella equipamientos de alta tecnología, que implican importantes capacitaciones y formación para los protagonistas del medio rural. Paralelamente, con estos cambios el productor se ve obligado a requerir asesoramiento de profesionales, como ser ingenieros agrónomos, contadores, especialistas en tecnologías agropecuarias, abogados, veterinarios, entre otros.

Todo esto lleva a nuevas estructuras jurídicas para dichas empresas. Es común ver a uno o varios productores, donde la propiedad y las maquinarias se encuentran en condominio, como forma de asociativismo para la adquisición de tecnologías.

Afectadas por los motivos antes mencionados, la empresa familiar agropecuaria presenta una serie de rasgos propios, que nos permitirá distinguirlas de las demás empresas de familia.

Podemos considerar entre ellas, las características mencionadas por la Mg. Regina Duran, Mg. Liliana Scoponi y colaboradores, siendo las siguientes:

- *“La relación familiar, entre otros factores, determina la sucesión de la gerencia.*
- *Los hijos y las esposas de los ejecutivos, pasados y presentes, participan del órgano de dirección.*
- *Los valores más importantes de la empresa están identificados con una familia.*
- *Los parientes involucrados son reticentes a vender su participación en el capital aun cuando la empresa se encuentre en quebranto.*
- *La posición que un miembro ocupa en la familia influye en la posición que ocupa en la empresa y viceversa. Se verifica una superposición entre roles familiares y posiciones de la empresa.*
- *La actuación de cualquier miembro de la familia en la sociedad aun cuando no esté involucrado en la empresa, se considera que afecta la reputación de esta, porque la empresa lleva el apellido de la familia”.*¹³

También se tiene en cuenta las características mencionadas por Calcaterra y Rainaudo en el libro *“la empresa familiar agropecuaria”*, donde plantea que:

- *“Su producción nunca puede quedar obsoleta, como los productos industriales.*
- *Su venta se canaliza por acopiadores, corredores y exportadores de cereales sin límite de quintales o kilos de carne.*

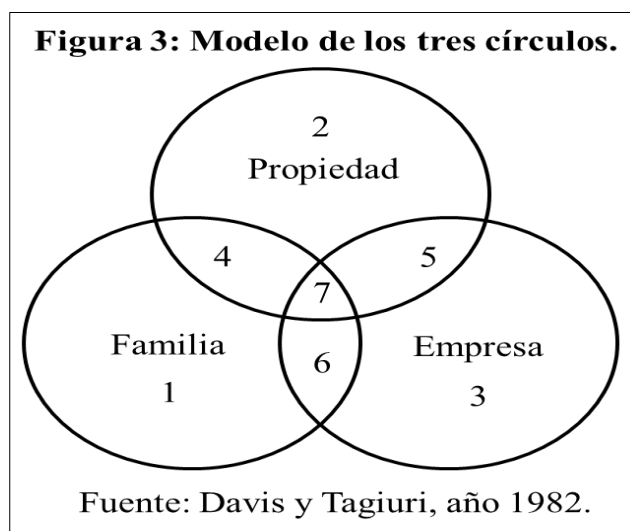
¹³ Regina Durán, Liliana Scoponi y Colaboradores. *El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI: Hacia un enfoque sistémico sustentable*. 1a ed. Buenos Aires: Osmar Buyatti, 2009. p. 373-374.

- *La demanda de su producción está garantizada, el precio de venta no lo determina la empresa, sino que lo regula el mercado vía cotizaciones diarias.*
- *No tienen competencia de ninguna naturaleza y en general, tampoco tiene límites.*
- *No necesitan organizar sistemas contables de ventas ni de compras como las demás empresas comerciales o industriales, lo que en definitiva redundaría en que su administración se facilita notablemente.*
- *El valor de los campos es muy elevado”.*¹⁴

1.6. LA EMPRESA FAMILIAR SEGÚN EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por los investigadores John Davis y Renato Tagiuri en 1982, varios autores lo describen en sus obras, en este caso la investigadora Perez Molina, lo desarrolla de la siguiente manera:

*“Este modelo explica la forma en que se sobreponen 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. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen (Figura 3)”*¹⁵.



¹⁴ Calcaterra, Gabriela y Rainaud, Héctor A. *La empresa familiar agropecuaria*. -1a ed-. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2014. p. 6.

¹⁵ Perez Molina, Ana Isabel. *El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Revista de investigación. Editada por área de innovación y desarrollo, S.L, 2012. p. 3.

En el círculo familia se incluirán todos y cada uno de los miembros que corresponden a un mismo grupo familiar. Al círculo empresa pertenecerán las personas que trabajan en ella, y que, por ese desempeño perciben una remuneración netamente económica. Al círculo propiedad lo integran los poseedores de las acciones del negocio, lo que implica obligaciones y derechos sobre el mismo.

A partir de esta teoría, todos y cada uno de los integrantes, que de algún modo tienen relación con la empresa familiar, pueden identificarse dentro de alguno de los círculos y subconjuntos presentados en la figura 3.

Con los tres círculos planteados y la relación entre ellos, dan origen a siete grupos diferentes de personas, donde cada uno de ellos posee intereses propios.

Si los intereses de cada grupo fuesen iguales, se llevaría a la empresa hacia una misma dirección, y de esta manera la empresa familiar, no estaría influenciada por las múltiples relaciones establecidas; pero lo que sucede en muchos casos, es que estos intereses difieren y crean tensiones que podrían afectar negativamente los vínculos familiares y la gestión de la empresa.

“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”¹⁶.

Además de ser fácil de interpretar, también es de fácil aplicación ante cualquier problema que se presente. Es por ello que, dada una situación conflictiva, se deben ubicar a los generadores de dicho conflicto en el sector que corresponda, ya que cada miembro

¹⁶ *Ibíd.*, p. 4

corresponde a un círculo o subconjunto planteado en la teoría. De esta forma, cada uno podrá comprender su rol a fin de evitar la confusión entre propiedad, familia y empresa.

En cambio, Poza, en su libro “*empresas familiares*”, también describe esta teoría, pero a diferencia de Davis y Tagiuri, éste la llama teoría de los sistemas y a los subconjuntos, los identifica como subsistemas, y particularmente al subconjunto empresa, lo denomina subsistema administración.

Siguiendo al mismo autor, este es el modelo utilizado comúnmente para el estudio de este grupo tan particular de empresas familiares. También dice que en esta teoría “*la compañía familiar se modela para incluir los tres subsistemas imbricados, interdependientes e interrelacionados de familia, administración y propiedad. Cada subsistema mantiene límites que lo separan de los demás subsistemas y del ambiente general externo en el cual opera la empresa familiar. Para que la organización se desempeñe de una manera óptima, los subsistemas deben integrarse de tal manera que todo el sistema funcione de manera unificada*”¹⁷.

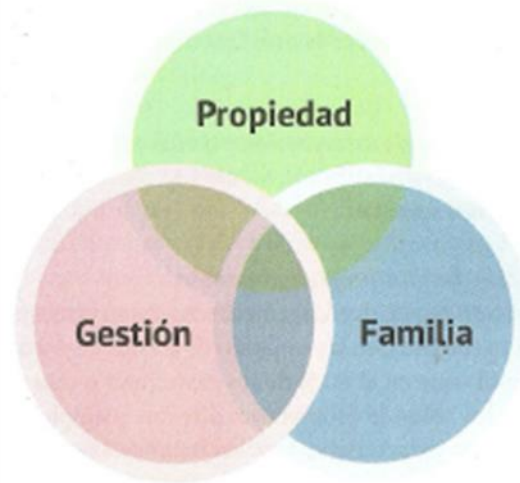
También, es importante tener en cuenta la opinión del Dr. Nardelli, respecto de esta teoría, el cual la define como los tres sistemas que conviven en la empresa de familia: familia, propiedad y gestión. A diferencia de los autores anteriores, este identifica cada subsistema como entidades, y llama al subconjunto empresa, entidad gestión.

También señala que la integración de estas tres entidades genera tres figuras propias y cuatro intersecciones originadas a partir de su inevitable integración, tal como lo muestra la figura 4.

¹⁷ Poza, Ernesto J. *Empresas familiares*. Tercera edición. México: Cengage Learning, 2011. p. 8.



Figura 4: Integración de las entidades: propiedad, gestión y familia.



Fuente: Nardelli, Walter Horacio. Camino a la longevidad: El modelo sistémico ponderado.

Las cuatro zonas de intersecciones son las siguientes:

- *La intersección familia-propiedad-gestión.*
- *La intersección familia-propiedad.*
- *La intersección propiedad-gestión.*
- *La intersección familia-gestión.*

Las tres figuras propias son las siguientes:

- *La propiedad.*
- *La familia.*
- *La administración¹⁸.*

El Prof. Echezárraga Martínez, señala que este esquema de los tres círculos permite entender con más facilidad y capacidad de análisis la problemática y dinámica de la empresa familiar. Y como consecuencia de este esquema, surgen la mayoría de las ventajas y desventajas de la empresa familiar por la relación e interacción de los círculos mencionados, según cada autor.

¹⁸Nardelli, Walter Horacio. *Camino a la longevidad: El modelo sistémico ponderado*. Reconquista. El autor, 2015. p. 82-87

1.6.1. Fortalezas De Las Empresas Familiares

Las empresas familiares poseen fortalezas y ventajas que las diferencia de aquellas que no lo son.

Echezárraga Martínez, en su libro “*Empresas Familiares Reto al Destino*” hace hincapié en la ventaja de tener menores costos de agencia en los cuales deben incurrir este tipo de empresas.

Definiendo a los costos de agencia a aquellos que están “*asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños y, en el caso de empresas familiares, por miembros ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad*”¹⁹.

Además, este autor nos deja una lista de ventajas que dicen lo siguiente:

- Este tipo de empresas tienen una visión más a largo plazo que otras y le permite una mayor certidumbre a la hora de tomar decisiones, disminuyendo algún tipo de riesgos. Pero a la vez, este aspecto analizado por Leach, puede significar una desventaja, ya que esos planes no están formalizados y analizados.
- Existe un mismo interés y los mismos objetivos entre los accionistas que integran la empresa.
- Existe una mayor agilidad para la toma de decisiones.
- Los miembros que participan en la organización se caracterizan por crear una cultura empresarial fuerte y duradera en el tiempo. Citando nuevamente a Leach, este plantea que es una ventaja porque se ve a los miembros comprometidos con los resultados que arroje la empresa. Pero a la vez puede ser considerada como un problema, por lo que se resista a realizar cambios y a hacer las cosas con nuevos métodos.

¹⁹ Martínez Echezárraga, Jon. *Empresas Familiares Reto al Destino: claves para perdurar con éxito*. 1ª ed. la reimpr. Buenos Aires: Granica, 2011. p. 22-23.

- Dedicar gran tiempo de sus vidas a la empresa, sacrificio personal, compromiso de los familiares para continuar las actividades, aun cuando aparecen crisis, y menor rotación de sus ejecutivos, ya que sienten pasión por la misión de la empresa que han creado.
- Mayor continuidad de la empresa y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Se preocupan por la calidad y la imagen de la firma frente los clientes y consumidores, ya que las firmas familiares pueden llevar en su razón social o en sus marcas el apellido de la familia, y este motivo las lleva a dar una mejor calidad para tener más prestigio en el mercado.
- Tienen un mayor compromiso social, por lo que no implementaran acciones que perjudiquen a la comunidad que los rodea.

1.6.2. Debilidades De Las Empresas Familiares

Siguiendo con el mismo autor, este plantea que las empresas familiares también presentan muchas desventajas o puntos débiles.

- *“Superposición de roles empresariales y familiares.*
- *Falta de planificación.*
- *Nepotismo.*
- *Exceso de confianza, control y secreto.*
- *Resistencia al cambio y a la profesionalización.*
- *Falta de una mentalidad orientada a los resultados.*
- *Liderazgo demasiado largo.*
- *Coadmisión muy frecuente.*
- *Dificultad para atraer gente talentosa.*
- *Estancamiento estratégico.*
- *Tasa de reinversión inadecuada”.*²⁰

Vale la pena aclarar, que es lo que se quiere decir cuando se habla de nepotismo en las empresas familiares. Se entiende por nepotismo a *“la preferencia de algún pariente, pues en las empresas familiares se suelen conceder privilegios indebidos a los miembros*

²⁰ Ibidem., p. 24.

de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales. Esta es una de las debilidades más importantes a erradicar”

²¹.

También se ha tenido en cuenta la opinión de Nardelli, donde plantea que las desventajas de este grupo de empresas son origen de las fortalezas que no son comprendidas o que se las gestionan de manera incorrecta. En cambio, otras se originan por la misma esencia de ser familiar. Las fortalezas más consideradas son las que se plantean a continuación:

- Tienen tendencia a no acceder a fuentes de financiamiento externas, por la falta de dedicación en la toma de registros, y dificultad para generar información de la empresa para ser presentada ante terceros. Por este motivo prefieren la autofinanciación.
- Los intereses y necesidades tanto de la empresa como los de la familia son totalmente opuestos.
- El surgimiento de conflictos en la familia, puede traer consecuencias en algún aspecto empresarial.
- Inexistencia de sucesores competentes y calificados, hace que los fundadores se mantengan en el liderazgo de la empresa por más tiempo de lo recomendado.
- Poseen problemas para atraer o tomar ejecutivos que no son familiares.
- Una mayor resistencia para realizar cambios, en el momento de introducir nuevas tecnologías, utilizar nuevos sistemas de registros organizativos, planificación del traspaso de mando del fundador o líder, entre otros. Esta actitud no siempre es muy efectiva.
- Falta definir y transmitir los roles y/o tareas de todos los miembros de la organización, tanto de los socios como de los familiares.
- Son propensas a no dejar escritas o documentadas las decisiones o acciones que se lleven a cabo. Esta desventaja puede surgir de la informalidad que tienen los vínculos familiares y se repite esta misma situación de informalidad dentro de la empresa.

²¹ Ibidem., p. 24 – 25.



1.7. EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

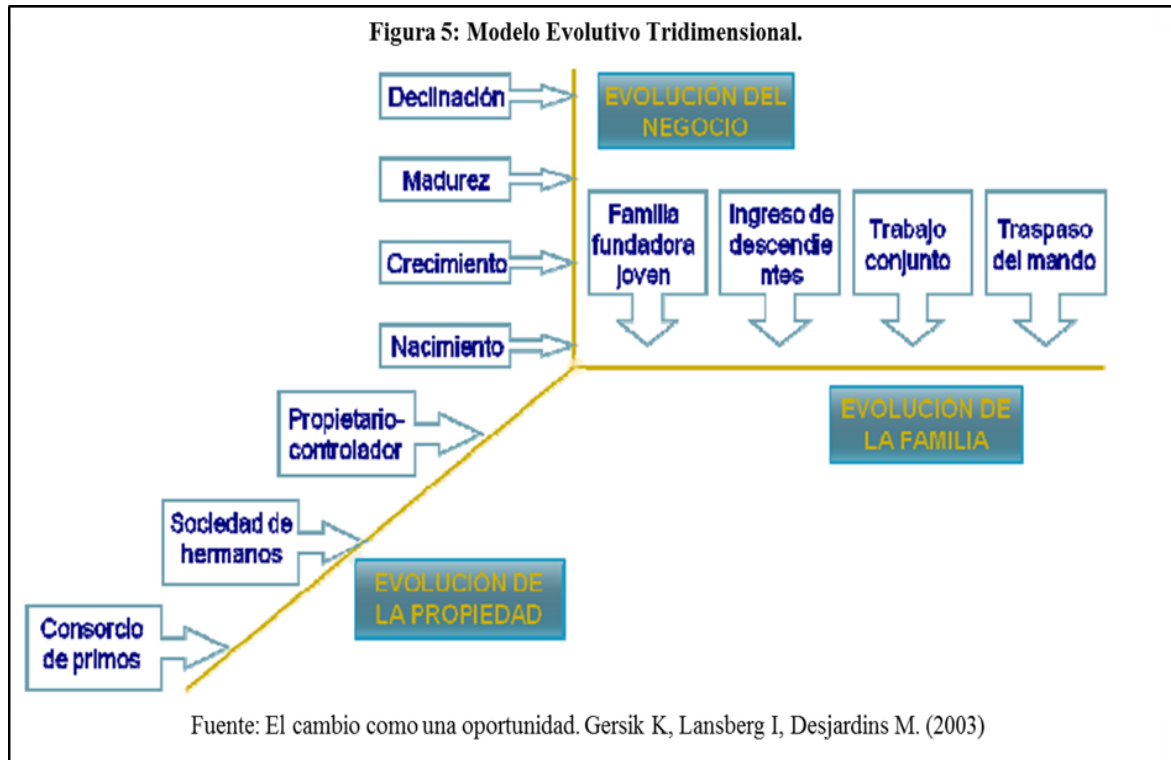
Una de las teorías que se ha tomado para analizar el proceso de crecimiento de la empresa familiar en un momento determinado de su vida empresarial, es el modelo evolutivo tridimensional, el cual identifica diferentes etapas de evolución, para cada uno de los ejes de familia, propiedad y gestión que caracterizan este tipo de empresas. Varios autores citan esta teoría para explicar el desarrollo de empresa familiar, en este caso se describirá dicha teoría según lo dice Pérez Molina.

El modelo evolutivo tridimensional describe como las empresas familiares enfrentan el paso del tiempo, ya que a través de las generaciones los miembros se trasladan de un subconjunto a otro: aparecen o se van algunos miembros, ingresan y salen gerentes, socios y/o empleados. De esta forma se suceden cambios y desafíos lentos pero constantes que se los tienen que manejar adecuadamente para no caer en crisis o conflictos.

Este modelo nos muestra el proceso de crecimiento que lleva adelante la empresa familiar a lo largo del tiempo. Nos permite analizar minuciosamente los cambios en los tres círculos de la empresa familiar planteados anteriormente por Davis y Tagiuri.

Mientras los ejes de propiedad, familia y gestión evolucionan, transcurren una serie de etapas importantes, que implican acontecimientos propios y característicos de cada subsistema. En este caso, cada subsistema está representado en forma de eje. Algunas empresas pueden llevar su existencia más allá de las etapas planteadas por este modelo, lo que implica construir estructuras muy complejas e incluso que pueden perder su esencia familiar.

En siguiente figura 5, se representan los ejes, que coinciden con los tres círculos de la empresa familiar, y para cada eje, nos muestra sus correspondientes fases o etapas evolutivas.



“El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión/Formalización y Madurez.”²²

Seguidamente, se describirá cada eje con sus respectivas fases o etapas, tal y como se muestra en la Figura 5, y, además, se expondrán los principales retos que se deben afrontar en cada una ellas.

²² Pérez Molina, Ana Isabel. *El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Revista de investigación. Editada por área de innovación y desarrollo, S.L, 2012.



Se comenzará describiendo la dimensión evolutiva de la propiedad.

Continuando con lo dicho por Pérez Molina, la primera fase que corresponde al eje de propiedad lo llama propietario controlador. A la misma fase Martínez Echezarraga, lo llama dueño-controlador o dueño-gerente.

La misma se caracteriza porque una persona emprendedora ha decidido crear un negocio, hacerlo crecer y en un futuro poder transmitir su obra a sus hijos, es decir, a la próxima generación. Por esta razón, el control de la propiedad está totalmente en manos de un solo dueño. Pueden llegar a existir propietarios que posean algunas acciones, pero no ejercen autoridad como propietarios.

Los retos que se deben afrontar son:

1) La obtención de capital; los cuales generalmente suelen ser los ahorros del propietario, su familia o amigos que están dispuestos a prestar dinero al fundador con la expectativa de recibir ciertos dividendos si la empresa tiene éxito, sin intención de participar en la dirección. Es difícil encontrar accionistas no familiares, ya que ellos suelen exigir el control de la empresa, lo cual es un aspecto no agradable para los fundadores que desean tener el control de la empresa que han creado.

Otra fuente de financiación son los bancos, los cuales una vez que se realiza el préstamo, no intervienen en el negocio que inicia el fundador.

2) Equilibrar el control unitario de los puntos de vista de los principales accionistas: la ventaja de etapa es que la propiedad y la dirección dependen de una sola persona perfectamente identificada, lo que facilita la claridad y la eficiencia. También existen desventajas en esta etapa, dado que el éxito en estas empresas depende de un solo dueño, y la empresa puede quedar estancada si ese dueño se enferma, varias veces como consecuencia del cansancio por falta de vacaciones y de descanso. Además, este propietario controlador siente que es indispensable y se opone a buscar asesoramiento por miedo a perder su independencia. Este aspecto se torna aún más serio si la empresa ha reflejado un crecimiento debido al accionar del dueño, lo cual puede exigir actividades y habilidades que superen las capacidades individuales del propietario fundador.

3) Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación: cuando el propietario controlador prevé el final de su gestión deberá preparar un plan de sucesión teniendo en cuenta todos los elementos que intervienen, y que se desarrollan claramente en los siguientes temas del presente trabajo final.

Para describir la segunda fase, la sociedad de hermanos, se tomará lo dicho por Martínez Echezarraga, el cual dice que la sociedad de hermanos es consecuencia de la sucesión inevitable del propietario controlador. En algunas situaciones los hermanos no son los que continúan el negocio familiar, sino que también ellos pueden llegar a crear su propio emprendimiento.

Frente a cualquiera de estos casos, dos o más hermanos poseen el control total de la propiedad de la empresa y deben establecer un acuerdo para compartir dicho control y, definir los roles de los propietarios que no son empleados.

Los principales retos de la sociedad de hermanos son:

1) Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios, el cual consiste en diseñar una sociedad de hermanos que corresponda a las exigencias de los integrantes de una familia. Se pueden distinguir tres modalidades, ellas son: paternalismo de uno de los hermanos, un individuo actúa como hermano-líder y por último una sociedad igualitaria entre hermanos.

2) En el segundo reto, se debe definir la función de los hermanos no empleados. Consiste en crear una relación funcional entre los propietarios que trabajan en la empresa y los hermanos que no lo hacen.

3) También deben analizar la posibilidad de atraer y mantener capitales, ya que en esta etapa hay un mayor número de integrantes, por lo que es más complicado mantener el equilibrio entre la reinversión y distribución de dividendos.

4) Con el transcurrir del tiempo los hermanos socios deben controlar la orientación partidaria de las ramas familiares, por el hecho de que cada uno defenderá los intereses de sus hijos a medida que estos se acercan a la edad adulta.



Por último, se tiene una tercera etapa que es la forma más avanzada del eje propiedad, el consorcio de primos. En esta fase suelen existir muchos primos accionistas y, probablemente muchos de ellos no se encuentran en la gestión de la empresa, pero si forman parte de la propiedad. En este tipo de empresa los vínculos de parentesco van disminuyendo, y se hace más complejo manejar la empresa.

Retos para esta etapa:

1) Se pretende administrar la empresa según la complejidad de la familia y los accionistas, ya que como accionistas pueden aparecer primos, tíos y tías, primos segundos donde los intereses y necesidades de cada grupo no son iguales.

En la transición de la sociedad de hermanos a la sociedad de primos, los hermanos se dan cuenta que sus hijos no tendrán el mismo vínculo familiar que tuvieron ellos. Por un lado, los primos no comparten los mismos padres ni la misma infancia, una generación los separa del fundador de la empresa familiar y muchas veces, esta primera generación de accionistas no conoció personalmente al fundador.

Por todo ello, la relación entre los primos es menos intensa y suelen presentar motivos más políticos que la de los hermanos.

2) El segundo reto es la necesidad de crear un mercado de capitales para la empresa familiar, por si algunos miembros del consorcio de primos desean retirar su inversión.

Se trata entonces de crear un mercado interno funcional para los familiares accionistas, de modo que tengan derecho a vender sus acciones. Para ello, se requerirá equidad para valorar las acciones y se debe procurar que estas transacciones se efectúen sin generar un impacto negativo en el flujo de efectivo de la empresa.

En el siguiente eje se encontrará la dimensión evolutiva de la familia, que se diferencia de los otros dos ejes (el de propiedad y el de negocio) porque está ligada a una sola dirección, que es el envejecimiento biológico de los miembros de la familia.

Este eje está integrado por cuatro fases. La primera es la familia joven de negocios, también denominada por Martínez Echezarraga, como las familias jóvenes en la empresa.



Esta fase se caracteriza porque la generación adulta posee una edad menor a 35 años. En la mayoría de estos casos no suele haber hijos, pero si los hay, tienen menos de 20 años de edad.

Seguidamente se describen los retos que se presentan en esta fase:

1) En un principio se desea crear una empresa conyugal funcional, en el cual el matrimonio establece acuerdos relacionados con el dinero, el trabajo, los hijos, las relaciones con los demás parientes políticos y objetivos para el futuro. Si algunos de estos acuerdos no se cumplen, será el origen de conflictos matrimoniales.

2) Independientemente de que los cónyuges trabajen o no en la empresa, otro reto importante a considerar, es la de ocuparse simultáneamente de las necesidades y decisiones tanto del trabajo como de la familia.

Existen presiones del negocio que pueden exigir trabajar hasta muy tarde, obligaciones sociales con clientes y proveedores o también la empresa puede consumir las reservas financieras de la familia. Estas situaciones suelen ser difíciles de entender por el cónyuge.

3) El tercer reto consiste en encontrar un lugar para la nueva familia en las familias extendidas de ambos cónyuges. Esto suele ser más grave, si la familia de uno de los cónyuges trabaja en el negocio o si la familia extendida que posee la empresa intenta integrar al matrimonio joven, puede provocar tensión por el tiempo dedicado a la empresa.

Por eso, no deben dedicar demasiado tiempo al negocio de la familia extendida.

4) Finalmente, la familia joven debe tomar la decisión o enfrentarse al reto de definir el momento en que tendrán a sus hijos, ya que con la aparición de ellos puede cambiar el futuro de la empresa, e introducir nuevas prioridades que antes no existían.

Como segunda fase se tendrá el ingreso de la familia al negocio. Citando nuevamente a Martínez Echezarraga, que la caracteriza como el ingreso de estos hijos a la empresa familiar, donde la generación de padres tiene edades que fluctúan entre 35 y 50 años. Sus hijos transcurren la adolescencia o, tienen entre 20-30 años.



Los principales retos son:

1) Manejar la transición de la edad madura.

2) Superar e individualizar la generación de los hijos. Respecto de este reto, los hijos comienzan a transitar la adultez, por los que se separan del hogar. Esto suele ser un gran cambio en la estructura familiar. También se debe pensar que si los hijos elijen continuar su carrera en la empresa familiar se tienen que comprometer porque será una relación estrecha y para toda la vida, donde deberán tomar decisiones de temas relativos a la familia, pero también de aspectos económicos.

3) El ultimo reto en esta fase, tratará de buscar respuestas a las siguientes preguntas: ¿existe la posibilidad de continuar la empresa en la próxima generación?; los padres ¿quieren que sus hijos tengan la posibilidad de ingresar en la dirección de la empresa o que solo participen como dueños?; ¿estará dirigida por uno o varios miembros de la próxima generación?; ¿serán los padres los que decidan definitivamente quien ingresa a la empresa o lo podrán decidir sus hijos?

A través de estos interrogantes, los padres enfrentan el reto para darles oportunidades de éxitos a sus hijos para cuando sean adultos, pudiendo aceptar o rechazar la empresa familiar. Es por ello, que los hijos se deben preguntar si desean dedicar su vida laboral a la empresa de la familia, lo que llevara un largo análisis para saber si ellos tienen la disposición de continuar con el negocio.

La siguiente fase que continua es llamada por Martínez Echezarraga, trabajo en conjunto entre padres e hijos. En ella la generación de padres tienen edades entre 50 y 65 años y la generación de sus hijos entre 30 y 45 años.

Los retos que aparecen son:

1) Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, ya que cada hijo ha construido su propia familia.

2) Una vez que las dos generaciones ya comienzan a trabajar juntas son inevitables algunos conflictos, tal y como se mostró en los sistemas superpuestos de empresa y familia. Es por ello, que este reto debe alentar el manejo constructivo de los conflictos.

3) Y el último reto es que se debe pensar que a medida que crece la empresa familiar, es probable que en un momento dado haya tres generaciones trabajando simultáneamente en la empresa, y resultara difícil dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.

Y como última fase de la dimensión de familia, se tendrá el traspaso del mando, en la cual la primera generación es mayor a 65 años y en ella lo que más preocupa es la transición.

Los retos en esta etapa son:

1) El fundador se desvincula de la empresa familiar. Esta desvinculación engloba dos procesos diferentes, pero complementarios: sucesión y continuidad. El fundador se puede resistir a ceder el liderazgo porque la empresa es su obra y ha visto crecer su propio negocio.

En este momento de la vida de la empresa familiar, los padres deben entender la separación con la gerencia de la empresa, y los sucesores deben ser conscientes de las nuevas funciones en el negocio.

2) Se transfiere el liderazgo, la responsabilidad y control de los asuntos familiares de los padres a la siguiente generación.

Para finalizar con la descripción de dicho modelo, se describirá el eje que contiene la dimensión evolutiva de la empresa, distinguida por tres etapas de evolución. La primera es de arranque – nacimiento, o como lo dice Martínez Echezarraga, inicio – despegue del negocio, donde el propietario-fundador es la figura central.

Dentro de la organización existen estructuras simples, ya que en la mayoría de los casos no hay empleados, la comunicación y la dirección están controlados solo por parte del líder. La mayor parte del trabajo se centra en un solo producto o servicio, y se presenta con dicho producto o servicio el primer reto de esta etapa, que consiste en ingresar y encontrar un mercado competitivo. Esto lleva a resolver una serie de cuestiones, como ser, la planeación del negocio, contar con acceso a tecnologías y procesos productivos que generen la calidad y la cantidad de productos necesarios, disponer de capital y evaluar

riesgos que se puedan presentar en el negocio. Y como último reto, realizar un análisis racional frente al sueño del fundador.

La segunda fase es la de crecimiento – expansión – formalización. Las características son una estructura cada vez más funcional y múltiples productos, servicios o líneas de negocios.

Se presentan los siguientes retos en esta etapa:

1) La estructura que tenía como centro al fundador, se cambia por una estructura más formal y, se comienzan a diferenciar funciones. Todo esto, es acompañado por un proceso de profesionalización del negocio, ya que se empieza a incorporar y contratar profesionales no familiares en puestos especializados.

2) La empresa se resiste a contar con sistemas computarizados de contabilidad e inventarios, y políticas organizacionales. En esta fase la empresa debe crecer, desarrollar nuevos negocios, incrementar las ventas, y convencer a extraños que inviertan en la empresa.

Una vez que la empresa supera con éxito la fase anterior, pasa a una siguiente fase conocida como la etapa de madurez. Las empresas familiares maduras ofrecen a su propietario-gerente las ventajas de reconocimiento público e identidad de su propia historia y tradiciones.

El objetivo de la estructura organizacional es la estabilidad. Se encuentra una base estable o decreciente de las ventas, aparecen nuevos competidores en el mercado. Las funciones administrativas están dirigidas por un grupo de gerentes responsables y de alto nivel, sin que intervengan los dueños.

Los retos más importantes que se plantean son:

1) El reenfoque estratégico, el cual suele requerir de inversión para nuevos productos y para contratar nuevos empleados.

2) Administración y cesión de la propiedad: donde se ofrecen oportunidades de progreso profesional tanto para los ejecutivos que pertenecen a la familia como para los ajenos a ella.

3) Es necesaria una reinversión para no caer en crisis, ya que puede ser costoso o imposible la reconstrucción del negocio luego de pasar por crisis.

1.8. MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO ESTRUCTURAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar presenta una realidad diferente al resto de las otras empresas en cuanto a su composición. El hecho de ser familiar conlleva a ciertos conflictos y desordenes. Esto sucede, porque *“la empresa y la familia son sistemas sociales con funciones, reglas y roles diferentes entre sí”*²³. Y estos desordenes ocurren, cuando no se gestionan y se ordenan las relaciones que se dan entre estos sistemas.

Si se aplica el término de complejidad a la empresa familiar, se puede determinar niveles de complejidad en la familia y en la empresa, sistemas que forman a la empresa familiar. Cada sistema, tendrá diferentes factores que medirán su nivel de complejidad.

La complejidad de la familia, según el investigador y profesor Gimeno Sanding, Alberto, depende de:

- Número de sus miembros
- Número de familias/ramas
- Diferencias en situaciones personales, intereses, objetivos y expectativas, etc.

Dicha complejidad, muestra lo que ocurre en la familia como consecuencia del número de personas que la integran. La complejidad familiar se incrementa por el simple hecho del paso del tiempo.

Y la complejidad de la empresa indica las relaciones que existen dentro y fuera de la empresa. Ello, se ve reflejado también, según esta teoría, en:

- Tamaño/sector
- Nivel de diversificación/internacionalización
- Números de procesos/conocimiento, entre otros.

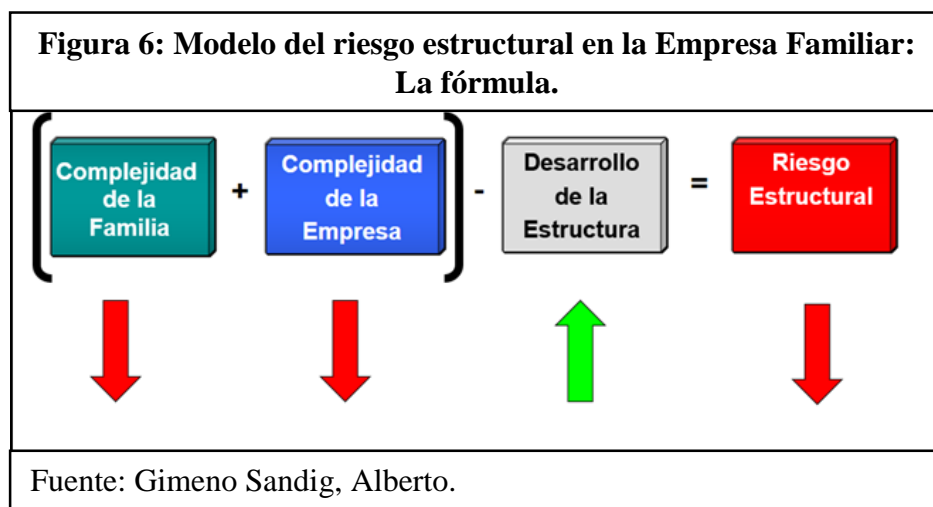
Definiendo así, la complejidad de la familia y de la empresa, se tendrá como resultado la complejidad de la empresa familiar.

²³ SANDING GIMENO, Alberto. *“La gestión del riesgo en la empresa”*. Artículos Empresa Familiar. Disponible en internet: http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/articulo_aaee.pdf p. 61.

Cuanto más compleja es la empresa familiar, esta requerirá una mayor estructura. Entendiéndose como estructura, a los elementos que dan orden a todo el sistema.

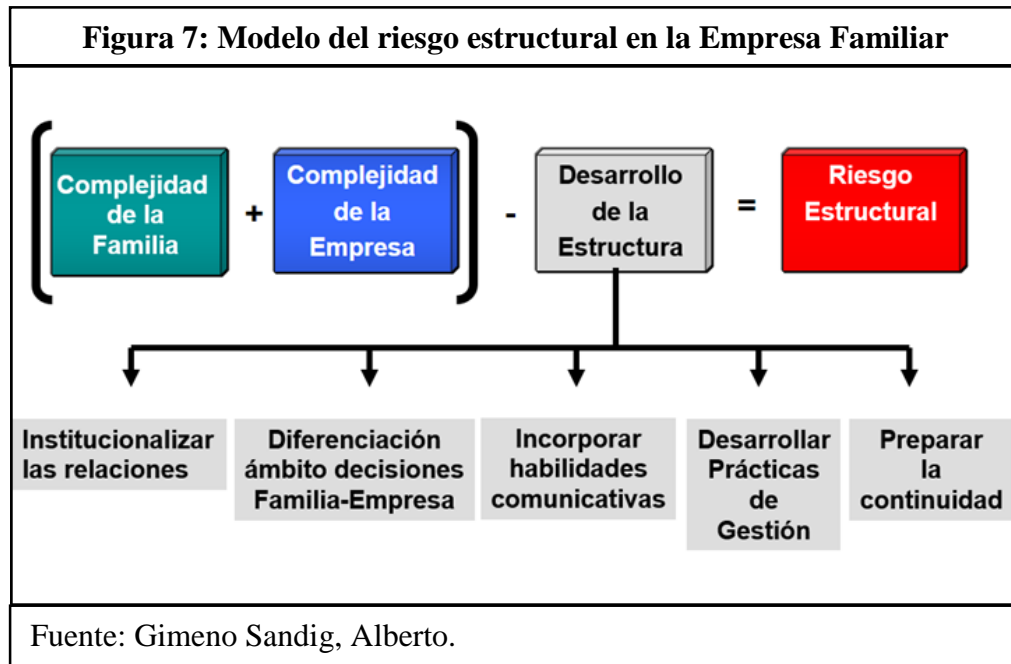
Así, en la empresa familiar, la complejidad de las relaciones familia-empresa también son modeladas por una determinada estructura, que le brinda dirección al comportamiento de los miembros que integran la empresa familiar.

Como consecuencia de todo lo mencionado, a continuación, se muestra el esquema para definir el riesgo estructural de la empresa familiar.



Esta fórmula, establece que, para disminuir el riesgo estructural de la empresa familiar, se debe acotar la complejidad de la familia y de la empresa a través de diferentes acciones, y se debe incrementar el desarrollo de la estructura para ordenar ambos sistemas.

Para ordenar dicha estructura de la empresa familiar bajo diferentes dimensiones, dará como resultado el nivel de riesgo al cual está expuesta la empresa familiar.



La estructura se debe desarrollar y adecuar en función de la complejidad de las relaciones existentes entre familia-empresa.

“El nivel del riesgo estructural es la probabilidad de que la empresa familiar se comporte como un sistema inestable”²⁴. Esto hace que cualquier perturbación pueda desequilibrar todo el sistema, sin tener la capacidad suficiente para recuperar el equilibrio. Toda empresa familiar será estable, siempre y cuando permanezca en un bajo nivel de riesgo estructural.

Naturalmente, la empresa familiar está expuesta al aumento del riesgo estructural, ya que, como se mencionó anteriormente solo con el paso del tiempo la familia se va haciendo más compleja, y la empresa se va enfrentado con un entorno también más complejo.

Todo esto, supone que se deben centrar esfuerzos para desarrollar la estructura y así gestionar el riesgo de las empresas familiares.

²⁴ *Ibíd.*, p. 68.

1.9. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN: CONSIDERACIONES GENERALES DE LA CONTINUIDAD Y SUCESIÓN

De la variada bibliografía existente sobre empresa familiar, una parte de ella se dedica a explicar y tratar una serie de cuestiones acerca de la continuidad de la empresa familiar.

Para lograr dicha continuidad, es de vital importancia una buena gestión y planificación anticipada de la sucesión por parte de los empresarios.

Se considera un tema complejo, que las empresas familiares deberán afrontar, debido a que las relaciones familiares y los sentimientos, se combinan de tal forma, que influyen directamente en la dirección estratégica del negocio familiar.

Según Durán y Scoponi, en su libro *“El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI”*, dicen que la planificación de la sucesión *“consiste en un conjunto de previsiones, precauciones, disposiciones, cronogramas y procedimientos destinado a facilitar y asegurar el traslado no traumático del poder total o parcial desde la generación que conduce actualmente los destinos de la empresa familiar hacia la o las generaciones siguientes”*²⁵.

El inadecuado manejo del proceso sucesorio en la empresa es, según Nardelli, el principal motivo por el cual no perduran en el tiempo; pero que, planificando adecuadamente dicho tema, *“la empresa puede salir muy fortalecida y renovada para afrontar nuevos desafíos”*²⁶.

En la vida cotidiana, el término sucesión, es utilizado para el momento en el cual las pertenencias de una persona fallecida, se transfieren a la propiedad de los herederos correspondientes.

Pero, para el presente trabajo el concepto de sucesión se lo toma de dos autores. En un principio, cabe destacar la opinión de Martínez Echezarraga, donde plantea que *“la*

²⁵ Durán Regina, Scoponi Liliana y colaboradores. *El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI: hacia un enfoque sistémico y sustentable*. Buenos Aires: Osmar Buyatti, 2009. p. 379-380.

²⁶ Nardelli, Walter Horacio. *Camino a la longevidad: El modelo sistémico ponderado*. Reconquista. El autor, 2015. p. 147.

*sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra. Por lo tanto, tiene dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad*²⁷; en cambio, Press, se refiere a la sucesión como la transición de la dirección. En este concepto, se desea describir un proceso vital y no mortal, que es el traspaso de mando.

Es muy común que la generación fundadora se niegue a retirarse del mando de su negocio, el cual vio crecer y que con sacrificio le ha dedicado la mayor parte de su vida.

Con el transcurso del tiempo, el fundador puede decidir incorporar a sus hijos y otros familiares, pero si estos no reciben experiencias de trabajos en otras empresas, o si no se los capacita y prepara para recibir y manejar el negocio familiar, puede implicar algún retroceso o bien retardar el crecimiento deseado.

El interrogante más frecuente que se plantea es ¿cuándo se comienza a transitar la etapa de la sucesión?

Para responder lo planteado anteriormente, se toma la respuesta dada por Press, el cual dice que no se ha encontrado un momento óptimo, único y oportuno para llevar adelante la sucesión para todo el conjunto de empresas que tienen la particularidad de ser familiares, sino más bien, que este aspecto debe ser considerado como un “*proceso, es decir, una serie de acciones a través del tiempo que tienen como objetivo que un miembro de la generación siguiente asuma progresivamente más responsabilidad*”.²⁸

También, se tuvo en cuenta la respuesta de Martínez Echezarraga, el cual dice que, para llevar adelante una sucesión armónica, se deben aplicar una serie de etapas, las cuales se describen a continuación.

En un principio, se propone institucionalizar la empresa, para que se mantenga en el tiempo, a pesar del ingreso y egreso de nuevos miembros. Para ello, es primordial que

²⁷ Martínez Echezarraga, Jon. *Empresas Familiares Reto al Destino: claves para perdurar con éxito*. 1ª ed. la reimp. Buenos Aires: Granica, 2011. p. 41.

²⁸ Press, Eduardo. *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. -1ª ed. la reimp.-. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2013. p. 138.



cada uno defina el rol y lugar que le corresponde en la organización, a través de los límites que se establecen el modelo de los tres círculos: familia, propiedad y empresa.

Como segunda etapa, se debe desarrollar un plan estratégico, con el objetivo de proyectar el rumbo de la organización para los próximos años. Si se cuenta con esta proyección, se conocería de antemano los próximos escenarios, pudiendo responder ágilmente a los cambios del entorno externo.

Este plan estratégico, además de estar diseñado por ejecutivos, también estará diseñado por el sucesor, por lo que al sumir solo tiene que continuar con el plan, lo que implica asegurar la continuidad y el rumbo del negocio.

En el próximo paso, el líder deberá plasmar por escrito la misión, valores y políticas que la empresa quiera mantener en el tiempo.

Continuando con la cuarta etapa, en ella debe establecerse un sistema de gobierno corporativo para la empresa, en el cual se incluyan a los integrantes familiares y no familiares.

Y, por último, el líder actual debe planificar un presupuesto para el momento que se retire de la gestión de la empresa. De esta manera, podrá disfrutar del resto de su vida, cumpliendo deseos y anhelos personales, que durante la actividad empresarial no podía cumplir.

Una forma de iniciar algunas tareas respecto de la sucesión, es comenzar a preparar profesionalmente a aquellos familiares que tengan el deseo de formar parte de la empresa familiar, y que, a su vez, se sientan capaces de lograrlo.

Este proceso de preparación, es denominado por Press como profesionalización. Dicho concepto se refiere a dos cuestiones. En un principio *“se puede referir a la formación y preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo”*. También en este concepto se puede incluir *“a la contratación*

de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de la gestión."²⁹
Estos profesionales externos, podrán ayudar y orientar a los nuevos líderes en la dirección, para lograr los objetivos propuestos

Toda empresa familiar se plantea la expectativa de que la empresa continúe. Es por este motivo, que seguidamente se analizan algunos elementos del plan de sucesión y como se relacionan para que el dueño pueda realizar su traspaso de mando en vida.

1.10. PRINCIPALES ELEMENTOS QUE SE CONSIDERAN EN EL PLAN SUCESORIO

Seguidamente, se expondrán ciertos elementos que se deben tener en cuenta desde el momento de iniciar el plan sucesorio hasta el retiro del dueño de la empresa familiar.

- Que la sucesión deje de ser un tabú en la empresa familiar:

Es común, que, por diversos motivos, en las empresas familiares no se hablen de temas sucesorios, o que más bien tengan cierta resistencia, especialmente si aún se encuentra el fundador en el mando del negocio. Algunos motivos frente a esta resistencia, suele ser la pérdida del trabajo y de autoridad del actual líder.

También, en este punto, Ivan Lansberg, principal autor que ha realizado grandes investigaciones y aportes vinculados a los temas de sucesión y continuidad de la empresa familiar, dice que, una de las causas de la falta de planificación de la sucesión es la existencia de otros miembros, ya sean familiares o no familiares, que no conspiran a favor de esta planificación.

Entre estos miembros, se pueden mencionar a la esposa del fundador y a los hijos. A estos últimos, le resultara difícil que solo uno de ellos sea el líder del negocio, ya que sus padres los criaron con el pensamiento de que todos son iguales, y por ello, esperan recibir los mismos beneficios. Además, el que de alguna forma trate el tema de la sucesión, podría ser visto por la familia, como ambicioso.

Se menciona también a los empleados, a quienes les será difícil recibir un nuevo líder joven, el cual tendrá nuevos objetivos y capacidades para llevar adelante sus funciones.

²⁹ *Ibidem.*, p. 153.

Asimismo, quienes impiden también la sucesión, son los proveedores, acreedores, clientes, quienes en sus pensamientos pueden expresar que la forma de realizar los negocios con los hijos no es lo mismo, que puede resultar más complejo o difícil, o que el padre para negociar tenía otros principios y/o acuerdos. Todos estos motivos, dificultan la formación, crecimiento y surgimiento del nuevo ejecutivo.

Por último, aparecen expresiones como no se debe abandonar el barco, hay que seguir hasta que se puede, en los cuales otros fundadores o amigos, aspiran en contra del proceso sucesorio.

De todas maneras, no es aconsejable continuar con estas actitudes negativas, es necesario planificar y discutir desde los órganos de gobierno y desde la familia. Para que la sucesión deje de ser un tabú, existen cursos o personas, que capacitan a los ejecutivos y a las familias, para que el tema pueda ser tratado sin prejuicios ni discusiones.

- Elegir el modelo de sucesión que más se adapte:

Es decir, que, en este segundo momento el líder actual debe tomar la decisión de cuál será la manera en que se distribuirá tanto la propiedad, como la gestión del negocio familiar, entre sus hijos-herederos.

Además de tomar esta decisión, también deberá decidir e identificar los posibles sucesores que tengan algún perfil empresarial para la continuidad de la empresa en la siguiente generación, teniendo en cuenta también, algunos criterios ya establecidos para dicha elección, como ser, que posea alguna experiencia, que tenga capacidad y compromiso de llevar adelante el negocio, en otros casos se preferirá que sea miembro de la familia, de lo contrario, quedaran excluidos los miembros no familiares, entre otros.

Todo esto, es necesario para que la empresa sea competitiva y también para evitar conflictos entre los herederos por la conducción y/o la propiedad.

El objetivo final de estas decisiones, es que la empresa diseñara otra estructura organizativa, teniendo al mando personas dispuestas y capaces de prometer el éxito y continuidad de la empresa familiar.

- Definir los momentos más importantes en el proceso sucesorio y poder plasmarlos en un calendario:

Según Martínez Echezarraga, son tres los momentos que se deben anunciar. En un primer momento, lo que se debe definir es el modelo de sucesión que más adapte, es decir, de qué forma se distribuirá la propiedad y la gestión del negocio, y los posibles nuevos líderes, tema desarrollado anteriormente.

Seguidamente, llega la fecha en la cual se designa el sucesor elegido, y que estará al mando de la empresa.

Y, por último, el acontecimiento más importante será la fecha en la cual el líder actual se retira, dejando de lado su gestión, y entrega el mando al nuevo sucesor.

Todos estos hitos, pueden demorar varios años en cumplirse.

- El fundador o líder actual, se retira del mando y deberá diseñar su plan de retiro: Este último, es un elemento fundamental en el plan de sucesión, y se debe plasmar en él, todas aquellas actividades vinculadas con los deseos personales del fundador o líder que se retira.

No es aconsejable que el fundador o líder actual, pronto a entregar la dirección, deje la empresa totalmente. Dicho retiro empresarial, no es inmediato, podrá seguir teniendo una participación parcial dentro de ella, a través del acompañamiento, y aportando además sugerencias, experiencias y conocimientos, para que pueda sentirse útil.

A la hora de delegar la dirección de la empresa a los sucesores, los fundadores que se retiran, optan por diferentes estilos de salidas.

Press, describe que son cuatro los estilos de salidas más frecuentes que toman aquellos líderes que se retiran, siendo los siguientes:

- “*el monarca: no abandona su puesto hasta que es forzado a hacerlo, por muerte o por una rebelión palaciega.*”
- *El general: es desalojado a la fuerza, pero maquina su regreso. Vuelve inesperadamente para salvar a la compañía, supuestamente venida a menos por la generación siguiente.*

- *El embajador: abandona su puesto elegantemente y desde su “retiro” actúa como consejero o tutor.*
- *El gobernador: maneja la empresa por un plazo limitado, se retira y busca otras salidas vocacionales.”³⁰*

De estos estilos mencionados, cabe destacar cuales serían los más convenientes o menos perjudiciales a la hora del retiro del líder.

El embajador, es la situación menos conflictiva. El líder no se desvincula de la empresa, sino que realiza una serie de actividades que consisten en la participación de foros, visitas a los proveedores y clientes, discute temas de negocios, lleva adelante un rol de asesor, pero a la vez puede realizar sus actividades personales, como viajar, realizar su deporte favorito, entre otras.

Los embajadores y gobernadores, se proponen menos responsabilidades y tareas más simples, por lo que el retiro es totalmente voluntario y sienten que su trabajo empresarial ya ha culminado.

A diferencia del anterior, los estilos monarcas y generales, son los menos favorables, ya que, se obliga al líder a retirarse de la empresa. Se resisten por miedo a perder los privilegios que tenían, como ser su remuneración, el respeto de los subordinados y los bienes materiales. Sienten que su trabajo no ha terminado aún, y que tienen un gran trabajo para continuar.

Se debe tener presente que cada líder se caracterizara por un estilo diferente, y que no existe un modelo único para todas las empresas familiares. Esto varía, en función de los objetivos que el mismo se ha propuesto. Si estos suelen ser más ambiciosos, o si no tiene plena confianza en los sucesores, el retiro no será rápido; pero si estos son más simples o en plazos menores, el retiro será más flexible, dando lugar a un traspaso de mando adecuado.

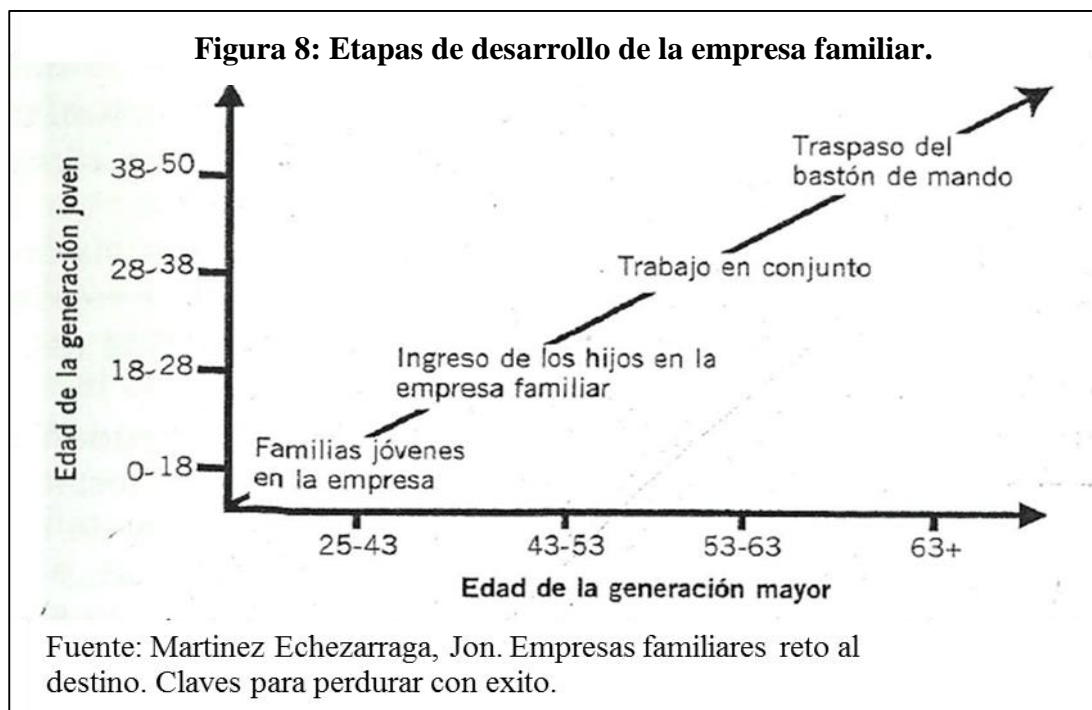
³⁰ *Ibíd.*, p. 142-143.

Realizar el plan de retiro, no significa inactividad para el fundador o líder, sino más bien lo debe considerar como una nueva etapa, donde las actividades ya no serán las mismas. Además de planificar dichas actividades, también se debe preparar emocional y financieramente el retiro, elaborando también un presupuesto para el sustento propio y/o de su conyugue.

1.11. ETAPAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Para finalizar con el tema relativo a sucesión y continuidad, se considera importante mostrar la Figura N° 8, en la cual Martínez Echezarraga, representa las etapas de desarrollo de la empresa familiar.

Dicha figura, se encuentra muy relacionada con los puntos analizados anteriormente, y muestra en el eje horizontal, las edades de la generación mayor, mientras que el eje vertical nos señala las edades de la generación más joven, y en el centro aclara los momentos en los cuales van apareciendo las nuevas generaciones, hasta que el fundador cede la dirección al nuevo sucesor.



En un principio, aparece la etapa de familias jóvenes en la empresa, la cual se caracteriza porque la generación mayor tiene entre 25 y 43 años y sus hijos son menores

a 18 años, por lo que aún, estos últimos no han ingresado en el negocio de la familia, pero sí, sus padres van inculcando en ellos un espíritu empresarial desde edad temprana a través de diferentes formas, algunas de ellas son; con el hábito de “ir al campo” todos los días, escuchar los comentarios de la visión de la empresa, la importancia de ser propietarios y trabajadores de la propia empresa, entre otras.

En la segunda etapa, la generación mayor tiene entre 43 y 53 años, y la edad de sus hijos es de 18 a 28 años. En esta etapa, cabe destacar nuevamente, la necesidad de capacitación de los hijos a través de experiencias externas, que le permitirá adquirir confianza, compromiso y hábitos de trabajo.

En la siguiente etapa, trabajo en conjunto, los padres y los hijos comparten la dirección del negocio. La generación mayor tiene entre 53 y 63 años, y los jóvenes entre 28 y 38. Aquí, a los hijos se les asigna responsabilidades para motivarlos y para conocer sus capacidades y evaluarlos como futuros líderes. Además, el líder actual debe comenzar con su plan de retiro, si es que no ha comenzado todavía.

En la etapa final, denominada traspaso del bastón de mando, la generación adulta tiene más de 63 años y los hijos entre 38 y 50 años. En esta etapa, el fundador o líder actual, debe establecer la fecha en la que realizara el traspaso de la dirección y, se debe concientizar a la siguiente generación de la responsabilidad de ser propietarios y ejecutivos del negocio.

1.12. ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LOGRAR UNA TRANSICIÓN ORDENADA EN LA EMPRESA FAMILIAR:

De los aspectos que se mencionaran a continuación, ninguno de ellos garantiza el éxito total de la sucesión, sino que ayudaran y aconsejaran para que el proceso se lleve delante de la mejor manera posible, sin originar algún tipo de conflicto.

Comenzar a tratar el tema en edad temprana, mejorará los resultados. Normalmente, la sucesión comienza cuando los propietarios o dueños llegan a los 60 y 70 años, siendo este un adecuado momento para el retiro, y el ingreso de los nuevos líderes que tendrán entre 35 y 45 años, edad apropiada para responsabilizarse y comprometerse en la vida empresarial.



Comprender que la planificación de la sucesión está directamente relacionada, tanto con la vida de las familias, como con la continuidad de la empresa, siendo esta el sustento económico fundamental para sus participantes familiares y no familiares.

Recibir cierta formación y experiencia antes de asumir la dirección de la empresa, tendrá como consecuencia la preparación para cuando el momento llegue.

El fundador o propietario actual, debe de compartir con el nuevo sucesor un tiempo de liderazgo juntos, para que la persona que asuma reciba una preparación paulatina de las responsabilidades y tareas; y por parte de la persona que entrega el mando, pueda comenzar a delegar sus funciones dentro de la organización.

Tener siempre presente la posibilidad de incorporar profesionales ajenos a la familia. Estos, desde su punto de vista, pueden dar solución a los temas a afrontar y, que muchas veces los propios integrantes no lo ven.

La sucesión en la empresa familiar es un proceso inevitable, por ello, es que hay que manejarlo con respeto, sin apresurarse a tomar las decisiones y elegir el sucesor que se considere más apto para dirigir la empresa. Una vez cumplido dicho proceso, la empresa asegurará su continuidad hasta la próxima generación.



2) LA ADMINISTRACIÓN Y SUS FUNCIONES EN

LA EMPRESA

En este segundo capítulo, se abordarán algunos temas relativos a la administración, haciendo mayor hincapié en planificación estratégica y estructura organizacional de la empresa, y temas relevantes de dirección y control en la organización.

Cabe aclarar que, las teorías existentes respecto de administración y dirección de las empresas actuales, también son aplicables para el caso de las empresas familiares, objeto de estudio en el presente trabajo.

2.1. ORIGEN DE LA NECESIDAD DE ADMINISTRACIÓN

Las primeras formas de administración, se las puede relacionar en épocas muy remotas, donde el trabajo que el hombre debía realizar los obligo a tener que organizarse de cierta forma, a fin de poder realizar diferentes tareas y trabajos para poder vivir y alimentarse.

La organización más antigua que se conoce, es cuando el hombre vivía en tribus nómades, donde la distribución de las tareas de caza, pesca y recolección de frutos, implicaron ciertas formas de división del trabajo, y además respondían a las órdenes del jefe de las tribus.

Tiempo después, el origen de la agricultura genera una nueva forma de organización, las tribus pasan de ser nómades a sedentarias, y comienzan a instalarse y agruparse en diferentes poblaciones. También aparece una nueva forma política, la figura del Estado, con el fin de organizar a la población y a los recursos con el objetivo de que todos puedan producir sus alimentos.

También, en la historia grecolatina aparece el esclavismo, que evoluciona como un régimen de servidumbre, un sistema cerrado, conocido históricamente como el feudalismo.

Posteriormente, aparecen los mercaderes en la sociedad, y su población comienza a crecer y a dominar el mercado, por lo que los señores feudales se empobrecen. Estos cambios en la sociedad vuelven a modificar las relaciones de trabajo existentes.

El crecimiento del comercio, implicaba que el mercader podía dominar y controlar su propia producción, por lo que la familia dejó de ser una unidad de trabajo. Instituciones como los gremios, aparecen para defender cuestiones salariales y condiciones laborales.

Como puede verse, *“en el transcurso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante”*.³¹ Las organizaciones eran pequeñas y precarias, en un principio fueron las tribus, y luego surgen los agricultores, comerciantes, artesanos y artistas que trabajaban de forma independiente. De esta forma, se puede decir, que siempre existió el trabajo y alguna forma de organizarse, pero la administración propiamente dicha comienza hace muy poco tiempo.

El gran acontecimiento histórico que modificó la estructura social y comercial existente de la época, y que originó profundos cambios en la producción y en la sociedad, fue la Revolución Industrial. Dicha revolución, *“consistió en la transformación del taller artesanal en el sistema de fábrica, centralizando en ella la producción organizada por el empresario, aplicando medios mecánicos y la total división del trabajo con miras a la fabricación en grandes cantidades de artículos en serie: se rompió el equilibrio social existente. El propietario fue el dueño de los medios de producción y el trabajador vendió su fuerza de trabajo”*.³²

Estas fábricas requirieron gran cantidad de recursos humanos que trabajaban en largas jornadas de 12 o 13 horas diarias, donde las condiciones de trabajo eran peligrosas e insalubres. Con la industria, se produce el proceso de urbanización, donde los agricultores llegan para trabajar en los recientes centros industriales.

³¹Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2006. p. 28.

³² Alvarez, Hector Felipe. *Administración: una introducción al estudio de la administración*. Córdoba: SEPA (Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos), 1985. p. 6.



No demoran en aparecer los problemas entre los operarios y los empresarios, reclamando la mejora en las condiciones de trabajo, la reducción de horas de la jornada diaria y la disminución de los riesgos de accidentes. Por este motivo, algunos países comienzan a formular leyes a favor de los operarios para proteger su salud.

Todas estas referencias históricas, aseguran la existencia de personas capaces de dirigir y planear tanto acciones como diferentes construcciones. Sin embargo, la Ciencia de la Administración aparece recientemente en el siglo XX, creada con el aporte, preparación y experiencia de empresarios, filósofos y economistas, que a lo largo del tiempo fueron capaces de desarrollar distintas teorías relacionadas a la administración, cada uno según las actividades que realizaban.

2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

A través del recorrido histórico que se mencionó anteriormente, se logró conocer los inicios de las relaciones y condiciones del trabajo, las primeras formas de control y de toma de decisiones que llevaban adelante las personas.

Así también, en las organizaciones de la sociedad moderna, se llevan a cabo actividades productivas o de prestación de servicios, algunas de ellas con fines de lucro y otras sin fines de lucro, tienen características, estructuras, metas, objetivos y tamaños diferentes. Por todo ello, es que estas organizaciones necesitan de un grupo de personas que, formando niveles jerárquicos, se ocupen de cuestiones diferentes para enfrentar a la competencia y así, cumplir los objetivos que se plantea la organización.

Por estos motivos, se dice que la administración es un proceso en el cual se diseña y se crea un ambiente donde los individuos puedan trabajar en grupos y que, dirigiendo ordenadamente las actividades que se deben realizar se logren cumplir las metas propuestas de manera eficiente.

Para el Lic. Héctor F. Álvarez, autor de varios libros y estudioso de la administración de empresas, en su libro *“Administración: una introducción al estudio de la administración”*, la define como *“el proceso por el cual se pueden lograr ciertos fines y objetivos, se debe utilizar y coordinar el esfuerzo de un grupo social, utilizando*

*eficientemente los recursos que se tengan a disposición en función de los resultados esperados”.*³³

2.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Citando, nuevamente a Álvarez, dice que el proceso de la administración se resume en cuatro funciones administrativas; ellas son:

- **Planificación:** en esta función se deben seleccionar las misiones, metas y objetivos, como así también la elaboración de planes y acciones para concretarlos.
- **Organización:** aquí se debe determinar las tareas a realizar, quienes la llevar a cabo, donde se tomarán las decisiones. Pero ello, se debe tener una estructura de roles asignados para que las personas que trabajan tengan propósitos ya definidos.
- **Dirección:** dirigir, implica la tarea de influenciar y guiar a las personas para que logren los objetivos organizacionales. Esta función se relaciona con el liderazgo, incluyendo motivación, comunicación y resolución de conflictos.
- **Control:** en esta función se realiza un seguimiento de las tareas para que se realicen tal y como fueron planeadas. Si es necesario se realizan las correcciones que se requieran para evitar desviaciones. Se mide el logro a través de diferentes medios.

Para el ingeniero y teórico de la administración de empresas Fayol, las funciones administrativas corresponden a las funciones que debe realizar el administrador y, a diferencia de Álvarez, agrega una función más que es la de coordinación, encargada de unir los esfuerzos del grupo de personas que trabajan en la organización para cumplir los mismos propósitos.

2.3.1. Planificación

En esta función, el administrador debe encargarse de todos los individuos que trabajan en la empresa conozcan y comprendan el proyecto, los objetivos y los métodos necesarios para cumplirlos.

³³ Álvarez, Hector Felipe. *Administración: una introducción al estudio de la administración*. Córdoba: SEPA (Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos), 1985. p. 8.

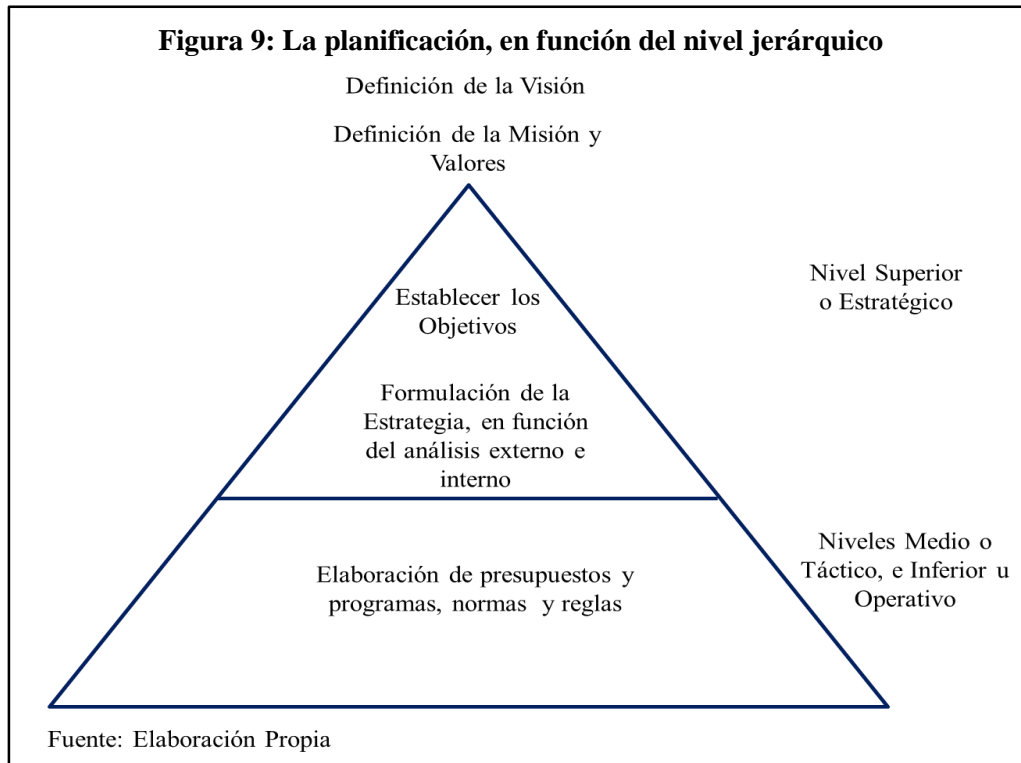
La planeación nos muestra donde estamos y hacia donde se quiere llegar, a través de la existencia de una razón de ser compartida y explicitada de la empresa, y con la vigencia de pautas y planes que orienten la acción y el destino organizacional. Esta planeación es concretada en un marco de incertidumbre, sin saber lo que sucederá en el ambiente externo e interno en el futuro cercano.

Si no existe una adecuada planificación, no hay forma de que las personas conozcan la dirección de la empresa.

La planificación se da en todos los niveles jerárquicos de la organización, correspondiendo al nivel superior o estratégico la planeación de la visión, misión, valores, la formulación de los objetivos y de las estrategias para alcanzarlos.

En cambio, en el nivel medio o táctico y el nivel inferior u operativo se realizan otras actividades de planeamiento, como ser la elaboración de presupuestos y programas, donde se definen los pasos a seguir, los recursos a emplear. También se crean normas, procedimientos o formas de hacer las cosas, y el establecimiento de reglas específicas a cumplir.

La figura 9, representa esquemáticamente en la pirámide, los niveles jerárquicos y, en cada nivel los tipos de planes que se llevan a cabo en cada uno de ellos.



Seguidamente, solo se describirá detalladamente la planeación que se lleva a cabo en la cúspide estratégica.

2.3.1.1. Planificación Estratégica

Las estrategias dan dirección y constituyen la base para la elaboración de planes operacionales.

Con esta planeación se busca anticiparse a los cambios o acontecimientos futuros, para enfrentarlos y superarlos.

Chiavenato, define a la “*estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo*”.³⁴

A continuación, se plantea el proceso de planeación estratégica, aunque su construcción puede ir variando, los elementos principales se muestran seguidamente.

³⁴ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2006. p. 202.

El primer elemento a definir es la **formulación de la visión y de los valores**: aquí se puede citar el concepto de visión según los estudiosos de administración: Koontz, Weihrich y Cannice, en su libro “*Administración: una perspectiva global y empresarial*”, los cuales dicen que la visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?

Es la dirección que tendrá la empresa en el largo plazo, incluyendo en ella los valores de los ejecutivos y las aspiraciones de la organización.

Es importante destacar que, la visión en la empresa familiar también es fundamental para el éxito. En este tipo de empresas, la visión se presenta como el sueño del fundador, el cual debe transmitirla a los sucesores con sus valores y pasión. Esta capacidad de poder transmitir debe estar acompañada por el interés, personalidad y vocación de los demás integrantes de la familia.

El conocimiento claro y explícito de la visión es esencial para el crecimiento y perdurabilidad en el tiempo de la empresa familiar agropecuaria.

La visión, es la imagen del proyecto que quieren ser o que desean concretar y que, además, esta inevitablemente vinculado con los sentimientos.

El segundo paso es **definir la misión**, o también llamado propósito de la empresa. Según Drucker, la misión es la razón de ser la empresa, y se la puede formular respondiendo a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Son aquellos lineamientos que se deben seguir a fin de realizar las tareas o funciones que requiera la empresa.

En la empresa familiar, la esencia de la misión coincide con lo planteado anteriormente, pero difiere en que se la debe plantear tanto en el negocio como en la familia.

La misión en el negocio consiste en conocer las actividades agropecuarias que se harán, si se dedicara a la agricultura o la ganadería, granja o servicios, si los productos se transformarían o no, si se diversificarían las actividades o no. Es indispensable tomar estas decisiones, porque de ellas dependerá la organización de las tareas, los riesgos, las formas de comercialización, el pago impositivo, la declaración de nuevas actividades, etc.

Si se realiza alguna modificación, se necesitará de una planificación estratégica, la cual, si es bien transmitida a la familia o colaboradores de la empresa garantizara el compromiso y subsistencia a lo largo del tiempo.

La proyección de la misión en la familia es primordial para que cada uno de los miembros tengan sus roles claros y definidos, a fin de poder planificar sus remuneraciones, funciones y capacidades que se requieran. Se debe tener presente, que muchas veces los intereses personales y de la familia difieren con los de la empresa, es por ello que se tiene que mantener un equilibrio entre los sistemas intervinientes de empresa y familia.

“Una correcta planificación permitirá realizar la misión de la empresa familiar agropecuaria y adecuar la visión de sus miembros en cada etapa y para ello deben entrelazarse con coherencia el plan estratégico del negocio, la política de dividendos y remuneraciones y el plan de sucesión en la propiedad y en el liderazgo de la empresa. Si alguna de estas tres variables se desarticula, la empresa o la familia mostraran bisagras, algunas veces difíciles de cerrar.

*La misión es el motivo por el que se trabaja cada día, es el cómo se alcanzara la visión fomentando el sentimiento de que las expectativas son compartidas con lo que consolida valores más allá del tiempo y de las generaciones”.*³⁵

Una vez que la visión y la misión están formuladas, se debe proceder al **planteo de los objetivos**. Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad y que la empresa quiere llegar. Todas las personas los deben conocer para saber el rumbo de la organización, el fundamento en la toma de decisiones y los resultados que se deben lograr.

En las empresas, ya sea familiares o no, se plantean tres objetivos generales, que son: de rentabilidad, supervivencia y crecimiento.

³⁵ Calcaterra, Gabriela. Rainaudo, Héctor. *La empresa familiar agropecuaria*. Buenos Aires: Errepar, 2014. p. 13.

Debido a su importancia, se reúnen una serie de características que deben cumplir los objetivos para sean más claros y explícitos. Estos deben ser cuantificables, verificables, medibles y temporales.

Los objetivos estratégicos son a largo plazo, dependiendo de la visión, la misión y el medio.

Una vez definidos los objetivos, se continuará con el **análisis del ambiente externo** con el fin de identificar amenazas y oportunidades para la organización. Incluyendo el análisis de los mercados que la empresa satisface, su situación competitiva y también, factores externos como ser sociales, económicos, culturales, legales, otros.

De igual modo, se continua con un **análisis de las condiciones internas** de la empresa, evaluado las fortalezas y debilidades. Las primeras facilitan el alcance a los objetivos de la organización, mientras que las segundas forman parte de las limitaciones y restricciones que impiden el logro de los objetivos. Dicho análisis interno evalúa respecto a los recursos que se dispone para las operaciones (financieros, materias primas, maquinaria, tecnología, sistemas informáticos, otros), respecto de a la estructura y el clima organizacional.

Por último, se realiza la **formulación de la estrategia**, las cuales se adoptarán para llegar a cumplir los objetivos organizacionales establecidos, defendiendo la misión y teniendo en cuenta el ambiente interno y externo.

Estas estrategias serán los cursos de acción futuras para alcanzar los objetivos globales.

2.3.1.2. Eficacia y Eficiencia en la Empresa

La forma que tienen en común los administradores de considerar sus metas empresariales es evaluando su actividad a través de los índices de eficacia y eficiencia.

Eficacia es el logro de resultados y objetivos, mientras que la eficiencia es alcanzar los resultados con la utilización mínima de recursos en todo el proceso.

Esto no significa que una empresa puede ser eficaz y eficiente, muchas veces las empresas son eficaces, pero no son eficientes y viceversa.

A continuación, se muestra una tabla, figura 10, donde aparecen claramente aquellos aspectos que se incluyen dentro de eficacia, y otros que se incluyen dentro de eficiencia.

Figura 10: diferencias entre eficacia y eficiencia

EFICACIA	EFICIENCIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar el empleo de recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las maquinas	Maquinas en buen funcionamiento
Asistir a la iglesia	Practica de los valores religiosos
Rezar	Ganar el cielo
Jugar futbol con arte	Ganar el partido

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2006. Pág. 133.

2.3.2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA EN LA EMPRESA

Los miembros de la empresa trabajan de forma adecuada si conocen claramente los roles que cada uno debe desempeñar. Lograr diseñar y mantener cada rol, es la tarea principal de la función gerencial de organizar.

La organización es indispensable para las personas y para lograr los objetivos establecidos en la función de planificación.

Para lograr esta organización de roles, se deben identificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, establecer para cada grupo de trabajo un superior con autoridad para que supervise y controle, y disponer de una coordinación efectiva en la estructura de la organización tanto horizontal como verticalmente.

Como resultado de esta organización planeada o formal, surge el organigrama o también llamada por otros autores estructura intencional de roles, necesaria “*para definir y delegar la autoridad y la responsabilidad, de modo tal que se puedan establecer relaciones con el fin de hacer posible el trabajo cooperativo entre las personas*”,³⁶ y así ejecutar los objetivos previstos.

Esta estructura organizativa no difiere para las empresas familiares agropecuarias, pero si presentan diferencias en cuanto a los procesos productivos y de comercialización que caracteriza a la producción que se obtiene.

Este tipo de empresas, centran sus esfuerzos en obtener la mayor rentabilidad posible, porque constituyen la base del sustento económico de la familia.

Otra cuestión a tener en cuenta, es la organización de la forma jurídica que se adopte, ya que de ella dependerá la manera de enfrentar las sucesiones, la distribución de la propiedad entre hermanos, las retribuciones, entre otros. Es un aspecto que necesita ser hablado y discutido entre los integrantes de la empresa.

No existe una forma ideal de organizar, esta función dependerá de la situación puntual que puede estar transcurriendo en la empresa.

2.3.2.1. Niveles Jerárquicos en la Organización

Los niveles organizacionales de la empresa pueden ser representados en la pirámide organizacional, como la muestra la figura 11, en la cual se refleja la estructura jerárquica de la empresa.

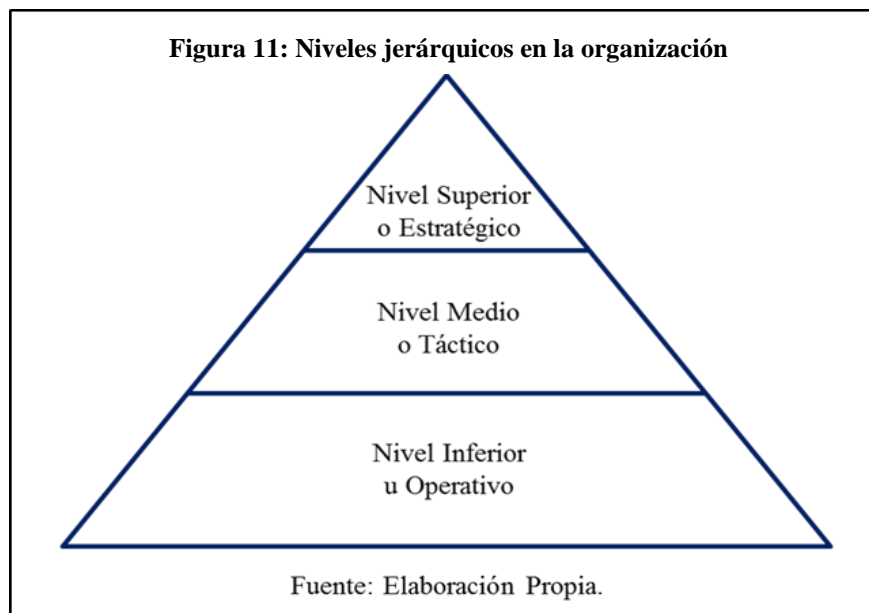
Dicha pirámide, cuenta con tres niveles, que se describen a continuación:

- **Nivel superior o estratégico:** es el nivel más elevado, integrado por directores, gerentes generales, accionistas, encargados de elaborar las estrategias y políticas, tomar las decisiones adecuadas y definir los objetivos.

³⁶ Álvarez, Héctor Felipe. *Administración: una introducción al estudio de la administración*. Córdoba: SEPA (Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos), 1985. p. 65.



- **Nivel medio o táctico:** también llamado por Chiavenato, quien es profesor y autor brasileño de varios libros sobre administración y áreas funcionales de la empresa, en su libro “*introducción a la teoría general de la administración*”, el nivel intermedio, es el nivel que se encuentra entre el nivel estratégico y operativo, y se encarga de coordinar las actividades desarrolladas en el nivel inferior, trata de adaptar las decisiones del nivel estratégico con las operaciones llevadas a cabo en el nivel inferior de la pirámide. Está compuesto por personas que tiene la tarea de transformar las estrategias para alcanzar los objetivos.
- **Nivel inferior u operativo:** su función es ejecutar las tareas de forma eficaz para la producción de los productos o servicios de la empresa. Se realizan tareas rutinarias y operaciones básicas de la organización, previamente programadas por el nivel medio, utilizando eficientemente los recursos disponibles. En este nivel se encuentran las instalaciones físicas, como ser las maquinarias y equipos, oficinas y montajes.



2.3.3. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

Dirigir es la tercera función de la administración, según se planteó anteriormente. Es una función que se lleva adelante en todos los niveles jerárquicos, y se encarga de que

las metas y objetivos de la empresa se logren según lo planificado a través de las personas e influyendo en sus conductas.

La función de dirección, incluye varios aspectos dentro de la empresa, en dicho trabajo solo se describirá el tema comunicación que será explicado seguidamente.

2.3.3.1. La Comunicación en la Función de Dirección

La comunicación es el elemento de la dirección que integra y unifica las funciones gerenciales de la organización.

El propósito de la comunicación en la empresa es transmitir información y órdenes, a través de la estructura diseñada en el organigrama, a fin de poder cumplir con las tareas. Todo ello es fundamental tanto para el buen funcionamiento interno de la empresa, pero también permite la relación de la empresa con el medio externo en la cual está inserta. A través de dicho intercambio de información, la empresa conoce las necesidades de sus clientes, la disposición de los proveedores, de los accionistas, las reglas políticas y económicas de los gobiernos, entre otros. De esta manera, toda empresa se vuelve un sistema abierto capaz de interactuar con su entorno con el fin de tomar las decisiones adecuadas.

Cabe aclarar que, la comunicación que se da a través de la estructura del organigrama, se la denomina **comunicación formal**, mientras que la relación entre los miembros que no está plasmada en la estructura formal de la empresa y que es origen de la conducta natural humana por la necesidad de comunicarse, se la considera **comunicación informal**.

Es importante también considerar la comunicación en la empresa familiar agropecuaria, cuestión vital para su continuidad.

En este particular grupo de empresas, se debe diferenciar la comunicación del sistema familiar y del sistema empresarial. Como consecuencia de esta separación, se logra que los temas vinculados a la familia, se tratarán dentro de ella, mientras que los temas relacionados al trabajo se tratarán en el ámbito empresarial.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la comunicación que se logra entre padres e hijos, entre hermanos o entre primos, que es propia de los lazos de parentesco, mientras que la comunicación del padre en el ámbito de la empresa no será propiamente como padre sino como jefe. Es importante diferenciar los roles de cada miembro, según el ámbito que se trate, ya que en el ámbito empresarial no solo trabajan parientes sino también empleados no familiares, y aquí la relación de autoridad y de respeto debe ser la misma frente a todos los que participan del negocio agropecuario. Es decir que, la comunicación en la familia es afectiva, limitada por la historia familiar y basada en las jerarquías naturales (padres, hijos, hermanos, primos), mientras que la comunicación en la empresa es formal, limitada por la cultura de la empresa y basada en jerarquías organizacionales.

También, para lograr una comunicación fluida en la empresa familiar entre los integrantes familiares y empleados, se aconseja planear reuniones para tratar diversos temas, a fin de dirigir el negocio según lo planificado.

Una buena comunicación es necesaria para:

- Fortalecer el vínculo de pertenencia a la empresa de los empleados que se han ido formando dentro de la organización.
- Organizar los recursos humanos, económicos y productivos de la manera más eficiente.
- Contribuye a compartir la cultura, valores, metas y objetivos de la empresa familiar.
- Evita los conflictos.

Para los autores Calcaterra y Rainaudo, en su libro *“la empresa familiar agropecuaria”*, dice que: *“el diálogo es la clave de la sustentabilidad de la empresa familiar agropecuaria”*³⁷.

³⁷ Calcaterra, Gabriela. Rainaudo, Héctor. *La empresa familiar agropecuaria*. Buenos Aires: Errepar, 2014. p. 14-16.



2.3.4. EL CONTROL EN LA EMPRESA

Por último, para finalizar con las funciones de la administración, se expondrá la última etapa denominada control de la empresa.

La etapa de control consiste en medir el logro de los objetivos y garantizar que las acciones se dirijan hacia los planes que se han elaborado. En el caso, de que ocurran ciertas desviaciones y las acciones no cumplan con los objetivos y con lo que fue planificado, el control es la función que se encarga de tomar las medidas pertinentes para corregir dichos errores, y encausar nuevamente las tareas.

Las funciones de dirección y control carecerían de sentido sin la existencia de las etapas de organización y planificación.

Todas las funciones de la administración están presentes en las organizaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos a través del esfuerzo y desempeño de las personas, y como consecuencia favorecer el crecimiento económico y productivo de la empresa.

Cabe destacar, que cuando se trata de empresas de tipo familiar agropecuaria hay que considerar ciertas cuestiones, tanto de su estructura, como en sus miembros, que corresponden a las características de las mismas y que las hacen diferentes al resto de las empresas. Como, por ejemplo, que el propietario también es jefe y que su familia es quien ocupa los cargos directivos, la empresa familiar es heredada a las próximas generaciones, entre otros.

Es por ello, que la administración en las empresas familiares agropecuarias debe ser muy eficiente para contribuir al sostenimiento de la empresa y la familia en el tiempo, a través de las siguientes generaciones.



CAPÍTULO II:

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El norte de la Provincia de Santa Fe, se encuentra inserta en la Región Chaqueña, sin embargo, un estudio socioeconómico de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales, publicado por el INTA, agrupa al territorio de la provincia de Santa Fe en zonas agroecológicas homogéneas, a fin de conocer sus condiciones agronómicas y económicas particulares. Solamente, se describirá la zona que incluye el Departamento General Obligado, espacio físico donde se lleva a cabo el presente trabajo.

Según la zonificación agroecológica el departamento General Obligado pertenece a la zona mixta agrícola-ganadera. En ella, los suelos son aptos para la agricultura, pero también existen extensas áreas con pastizales naturales; predomina la ganadería de cría, y en menor escala la recría y la invernada. Los principales cultivos son: soja, algodón, girasol, maíz, sorgo, trigo.

Las tierras son de baja capacidad productiva y los riesgos de degradación alta, requiriendo tiempos prolongados para su recuperación. En cuanto a los suelos, predominan los de tipo Alfisoles, con clima templado-cálido y húmedo.

Se desarrolla una actividad industrial diversificada, caracterizada por la transformación de las materias primas agrícolas, como ser la industria aceitera. Existen pocas industrias lácteas y frigoríficas.

Cabe mencionar, que las formas de organización social de la producción, en el estudio citado anteriormente, dice que, la mayoría de los establecimientos son de tipo familiar y que el trabajo es realizado por la mano de obra del productor y su familia. De aquí, la importancia de las empresas de tipo familiar en nuestra región.

Este trabajo final que se elabora, corresponde a un recorte del proyecto de investigación presentado por la Facultad Regional Reconquista, cuyo número de PID es TOUTIRQ0003664TC, siendo su director el Dr. Aldo Casella.

En un principio, se consultó a diferentes instituciones, como ser, INTA, Subsecretaría de Agricultura Familiar, Unión Agrícola de Avellaneda, vinculadas a la temática, sobre la existencia de base de datos de productores agropecuarios de la región.

Al no existir dicha base de datos con las empresas familiares agropecuarias, se procedió a identificar algunos productores agropecuarios de los pueblos de la zona, y se fue consultando para llegar a otros, a fin de realizar el relevamiento de datos a través de una encuesta y su respectiva aplicación.

Para el desarrollo capitular del trabajo se recurrió a la lectura y análisis de material bibliográfico sobre temas generales de empresas familiares, aspectos particulares de empresas familiares agropecuarias, y de administración, donde se citó artículos de investigación, de revistas y libros, con sus respectivos autores, en su mayoría expertos en la temática. Todas las materias de la carrera han aportado sentido a esta investigación, en especial Introducción a la Producción Agraria, Fundamento de la Administración y Gestión de la Empresa Agropecuaria.

También se participó de charlas a fines del tema, una de ellas dictada por la Universidad Católica de Santa Fe, teniendo como temática el siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar las tensiones en las empresas familiares? Otra de las charlas fue dictada en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Reconquista, por la Lic. Josefina Elisii, y una tercera charla en la cual se viajó a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a la Facultad de Agronomía, y se participó de un seminario de empresas familiares del agro, donde se expusieron conceptos generales, importancia del protocolo y consejo de familia, liderazgo en empresas familiares, entre otros.

Del universo de empresas familiares industriales, metalúrgicas, entre otras, que existen en la zona, solo se han identificado empresas familiares que realicen actividades agropecuarias.

Se obtuvo la información necesaria de las empresas familiares agropecuarias del sur del departamento General Obligado (desde Arroyo Ceibal hasta Malabrigo). La fecha de relevamiento de información fue desde septiembre hasta diciembre del 2016.

De estas últimas, se tomó una muestra y se realizaron 35 encuestas, de un total más de 100 empresas familiares agropecuarias identificadas. Dicha muestra está representada por fundadores, dueños, hijos, colaboradores, entre otros, tanto de sexo masculino como femenino, los cuales poseen algún vínculo con la empresa familiar, objeto de estudio en el presente trabajo. Estas empresas encuestadas desarrollan diferentes actividades productivas, agricultura, ganadería, granja, servicios, etc. Y se encuentran ubicadas en diferentes localidades: Zona Rural Moussy, Las Garzas, Paraje El Timbo, Malabrigo, Nicanor Molinas, Arroyo Ceibal, Ingeniero Chanourdie, Lanteri, Las Claritas, Los Lapachos, Los Laureles, Guadalupe Norte, El Arazá, Barros Pazos, Reconquista, La Sarita.

En la página siguiente, se muestra un mapa del departamento General Obligado con las localidades a las cuales pertenecen los productores que han sido encuestados. Todas ellas, ubicadas en la zona sur.

Se elaboró un cuestionario (encuesta), para recolectar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Dicho cuestionario se estructuró en diferentes ítems donde se abordaban los siguientes temas: datos de identificación del entrevistado, aspectos de la empresa, propiedad, familia, órganos de gobierno, sucesión, preguntas orientadas solo al caso del fundador, si correspondía, y, por último, preguntas abiertas sobre la actualidad y futuro para que el entrevistado nos cuente su opinión.

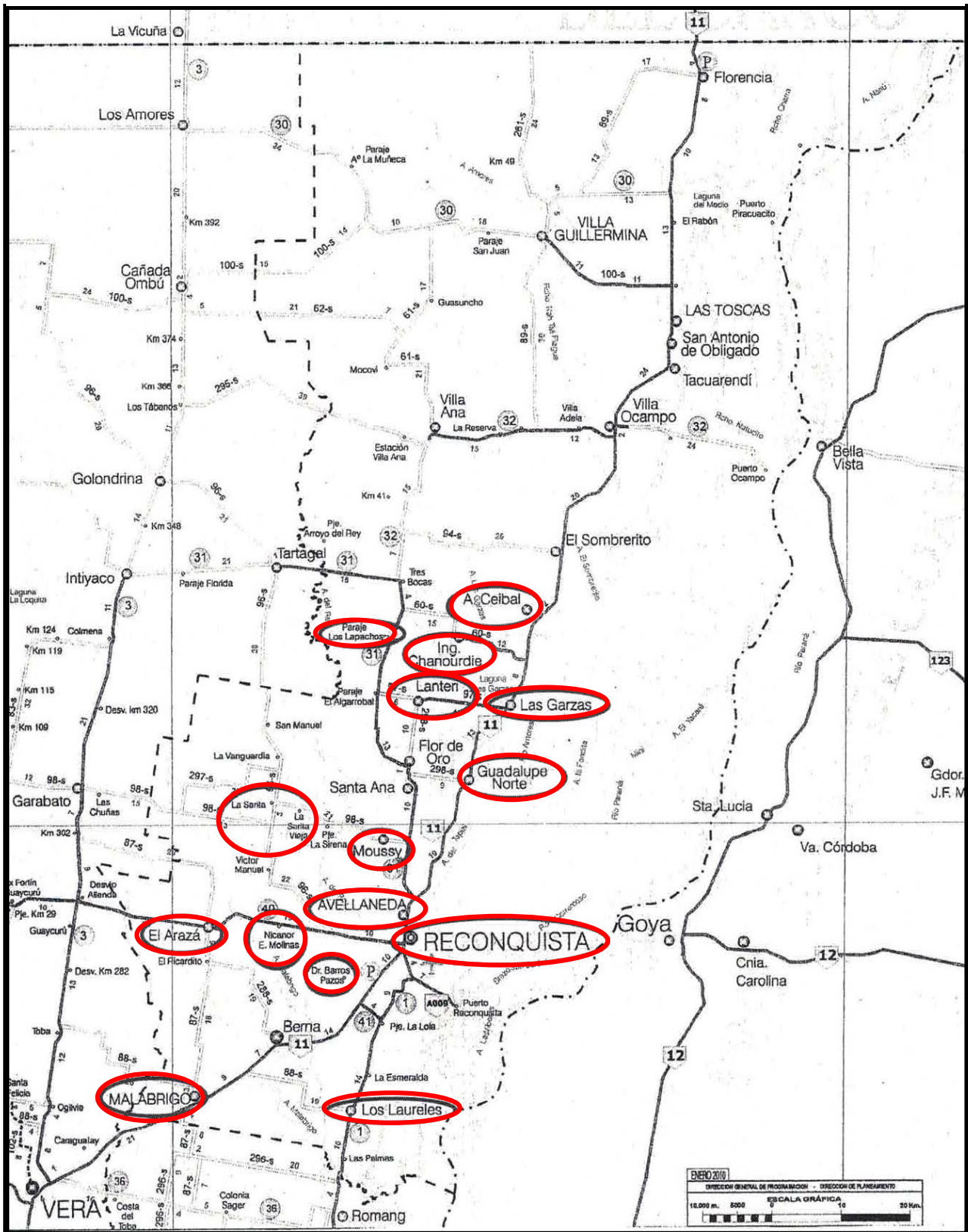
Pero, para este trabajo final solo se tomaron las preguntas sobre temas relativos a la organización de la empresa, identificación de la persona encuestada, generaciones que trabajan juntas en el negocio, aspectos sobre la planificación de la sucesión, y cuestiones particulares de los subsistemas de empresa, familia y propiedad. En el Anexo I, se puede ver detalladamente cada pregunta con sus respectivas opciones de respuestas.

Una vez que se aplicaron las encuestas, con sus respuestas se procedió a tabular los datos utilizando el programa PSPP, donde se cargaron las variables. Realizada la sistematización de la información, se usaron esos datos para el análisis y redacción de la

investigación exploratoria descriptiva, incluyendo conclusiones y gráficos que proveen información visual.



MAPA DEPARTAMENTO GENERAL OBLIGADO



Fuente: Dirección Provincial de Vialidad – Santa Fe.



CAPÍTULO III:

ANÁLISIS Y RESULTADOS

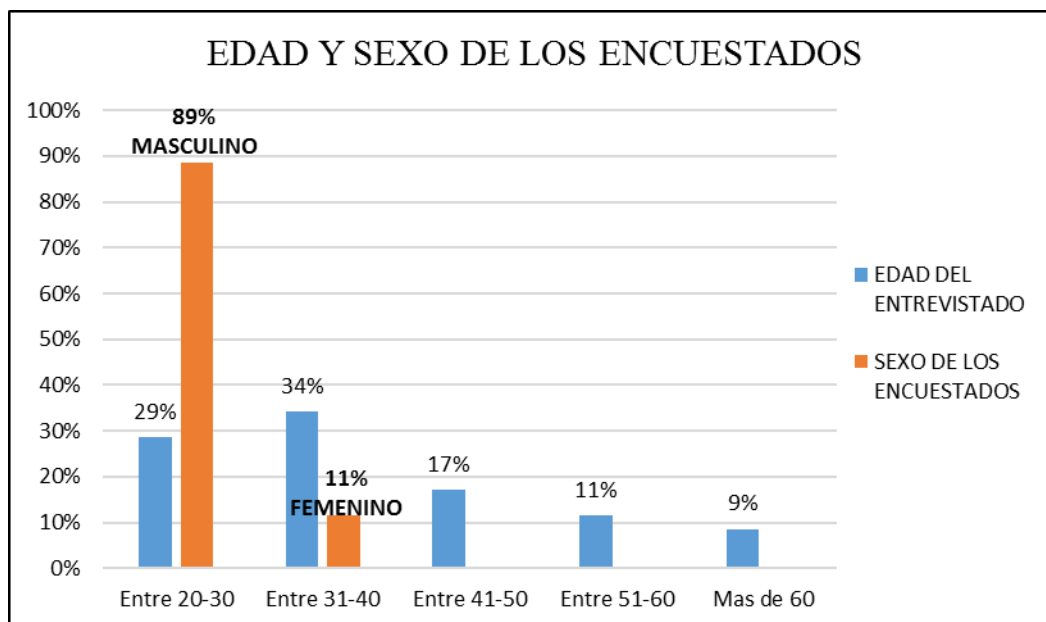
3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Las localidades de las Empresas Familiares Agropecuarias encuestadas son las siguientes: Zona Rural Moussy, Las Garzas, Paraje El Timbo, Malabrido, Nicanor Molinas, Arroyo Ceibal, Ingeniero Chanourdie, Lanteri, Las Claritas, Los Lapachos, Los Laureles, Guadalupe Norte, El Arazá, Barros Pazos, Reconquista, La Sarita.

Se han encuestado a varones y mujeres, 89% y 11% respectivamente, teniendo ellos algún vínculo con el fundador de la empresa familiar agropecuaria que se encuesta, ya que, en la empresa familiar, los trabajos y los puestos administrativos están a cargo de los miembros de una misma familia y, para que el negocio continúe en las próximas generaciones.

El rango más frecuente de edades de los encuestados³⁸ es entre 31 y 40 años, representando un 34% del total.

Figura 12



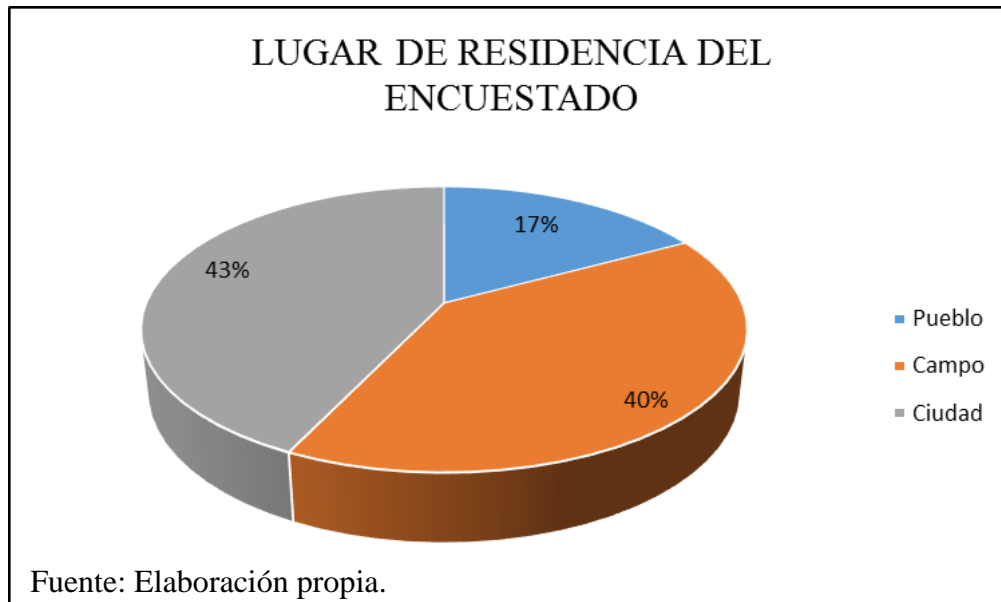
Fuente: Elaboración propia.

³⁸ La información en los párrafos que continúan, hacen referencia a las personas que fueron encuestadas.



La residencia corresponde a: un 40% al campo (lugar donde se llevan adelante las actividades productivas agropecuarias), un 43% a la ciudad y un 17% en el pueblo.

Figura 13



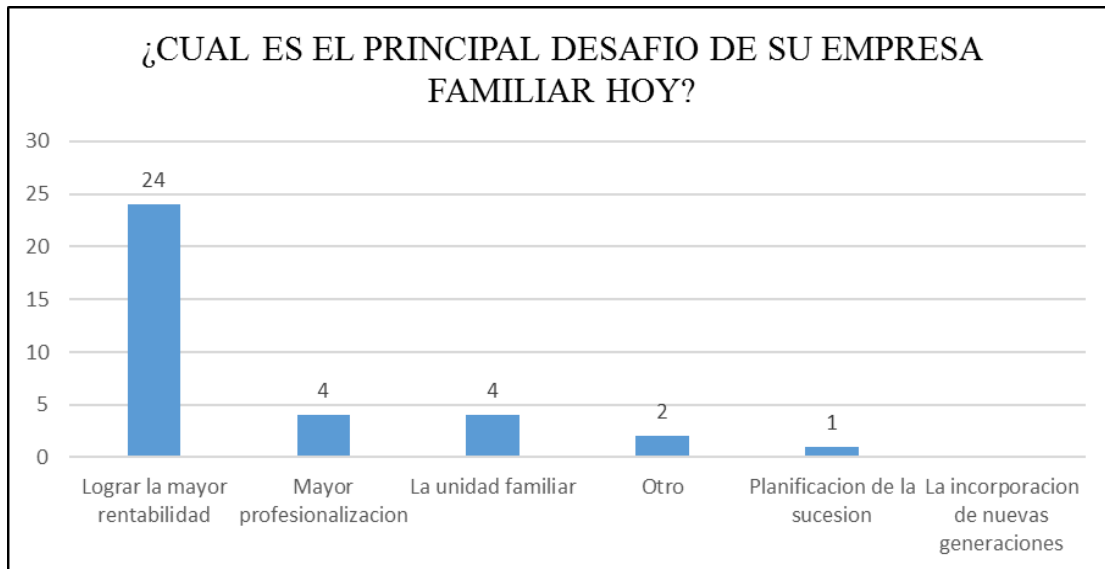
El vínculo establecido respecto del fundador, en su mayoría corresponden a hijos (63%). Es por este motivo, que en un 66% de las empresas encuestadas se encuentran trabajando dos generaciones juntas en el negocio familiar, integrando así, a las generaciones más jóvenes para la continuidad del negocio, característica fundamental en este tipo de empresas.

Los establecimientos llevan adelante actividades productivas agropecuarias que permiten, con su rentabilidad, el sustento económico de la familia propietaria de los campos y de los bienes de uso y de cambio que forman parte del capital de la empresa. De todos ellos, un 28,57% se dedican solo a la actividad ganadera. Mientras que el resto de las empresas (71,43%) son combinaciones entre: las producciones de agricultura, ganadería, granja, servicios, transporte, horticultura, y cabañas.

Ninguno de ellos, se dedican únicamente a la actividad agrícola, sino que a esta actividad los productores la realizan y la complementan con otro tipo de actividades productivas.

También se le ha preguntado acerca de cuáles son los desafíos que su empresa familiar debe afrontar actualmente. Obteniendo las respuestas que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 14



Fuente: Elaboración propia.

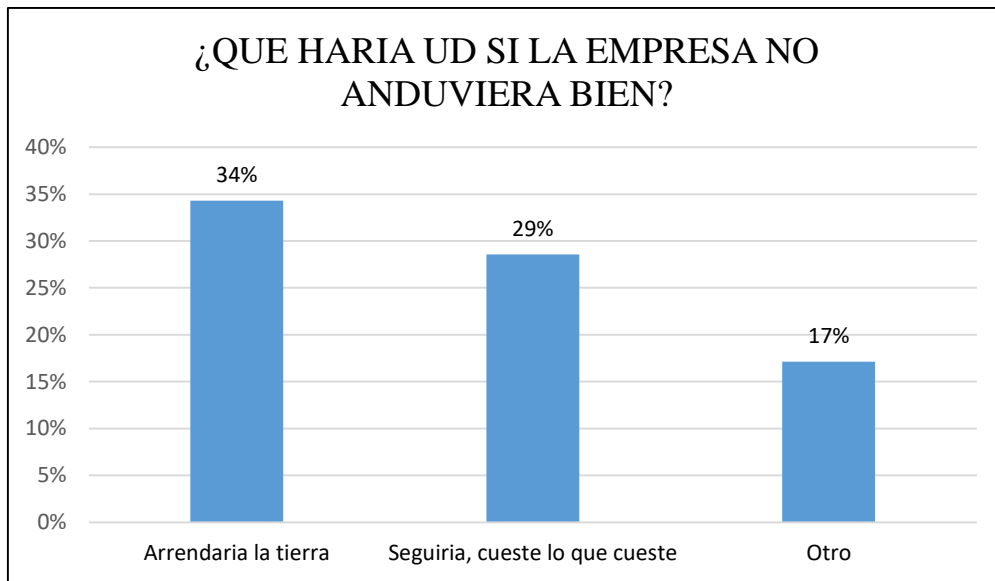
Consideran con mayor frecuencia, el desafío de “lograr la mayor rentabilidad” y la “mayor profesionalización” en la empresa familiar de la cual forman parte.

También, se les ha planteado el caso de que el negocio de la empresa familiar en la cual trabajan no anduviera bien, y frente a esta situación, que decisión tomarían.

Frente a este interrogante, las principales decisiones que tomarían con mayores porcentajes son: “arrendar la tierra” (34%), y “seguir, cueste lo que cueste” (29%). Aquellos que optaron por otra decisión (17%), sienten que: “*evaluaría el origen del problema y en función de eso tomaría una decisión*”, otros opinaron que se “*trabajaría para hacer más eficiente la productividad del establecimiento*”, otros consideran que “*prestaría servicios*” o bien “*diversificaría la producción*”.



Figura 15



Fuente: Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS SEGÚN LA TEORÍA DEL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Con la presente teoría se analizarán los círculos de propiedad, familia y negocio, sus intereses y límites, para que a empresa no presente situaciones de conflicto.

En un principio, los roles, puestos y lo que se espera de cada miembro dentro de la empresa debe estar claramente definido. Este es un aspecto, donde los encuestados se encuentran de acuerdo para el correcto funcionamiento de la empresa, y así evitar superposición de tareas. Esto se relaciona con los problemas de identificación del lugar que pertenece cada miembro en función de los siete subsistemas que se originan en el modelo de los círculos, planteado por Perez Molina.

Otro aspecto considerado positivo es la definición de metas y objetivos que la empresa se plantea, esto debe ser comunicado a todos sus miembros para que todos trabajen en función de las mismas metas planeadas.

En cuanto al sistema familia, se debe tratar también el tema de la sucesión ya que es inevitable el crecimiento de la familia a través del paso del tiempo, y las cuestiones de la empresa deben estar anticipadamente resueltas, para evitar discusiones entre los miembros de la empresa, amenazando así la continuidad del negocio familiar.

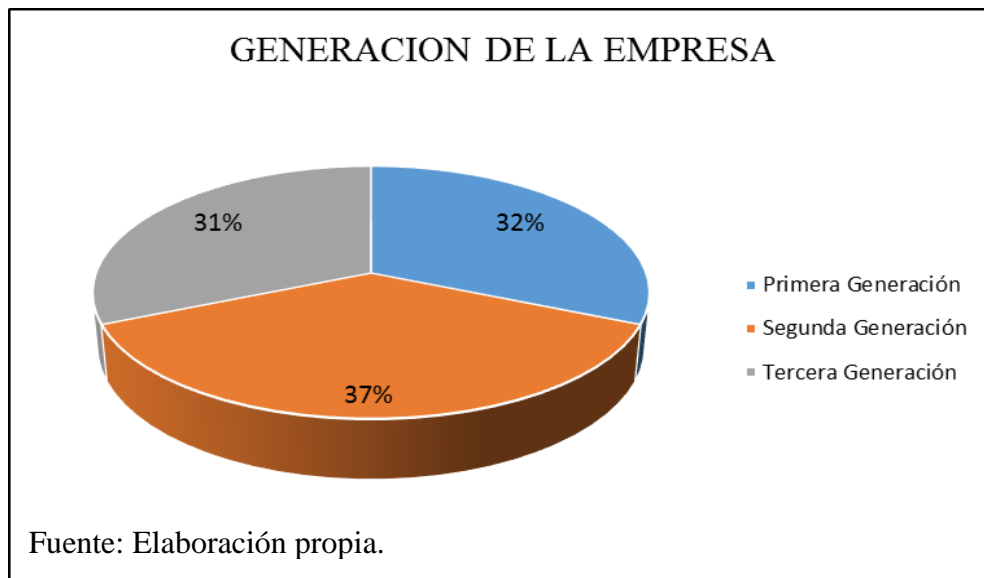
Según el diagnóstico obtenido sobre los subsistemas de negocio, familia y propiedad, la mayoría de las empresas encuestadas (37%) están en vías de profesionalización y es necesario implementar ciertos cambios para incrementar la posibilidad de éxito en las mismas.

La relación de los tres sistemas, dan origen a ciertas ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Las empresas familiares agropecuarias encuestadas pertenecen un 31,43% a la primera generación, y la segunda y tercera generación, 37,14% y 31,43% respectivamente.



Figura 16



De allí es que se puede decir que, de toda la lista de ventajas y desventajas correspondientes al cuestionario aplicado, tanto para la primera como la segunda generación, en su mayoría consideraron ventajas, en cambio, en las encuestas de la tercera generación se hicieron notar más desventajas, entre ellas podemos mencionar las “dificultades familiares que inciden en la empresa” (32%), “dificultades de la empresa que inciden en la familia” (29%) y “mezclar temas afectivos con lo laboral” (20%).

Las ventajas a medida que transcurre el tiempo se van transformando en desventajas. Debido a que la familia va creciendo aparecen nuevos miembros en la empresa, con nuevos intereses, y la comunicación y los temas organizativos se van haciendo más complejos. Lo que implica la necesidad de formalizar y responsabilizar en forma escrita las relaciones entre empresa, familia y propiedad.

Esta formalización comprometerá las tareas y funciones de los integrantes, y así se conformará una estructura organizativa que se adapta a los nuevos requerimientos de la empresa y sus cambios. De esta manera, las relaciones de trabajo quedan claramente aceptadas y distribuidas, ya que, si no se tiene bien definido quien pertenece a cada subsistema, se obtendrá como resultado comportamientos y decisiones no adecuadas, generando tensiones y pocas probabilidades de éxito y continuidad en las empresas familiares.

3.3. ANÁLISIS SEGÚN LA TEORÍA DEL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

A continuación, con la información de las encuestas se analiza a las empresas familiares agropecuarias a través del modelo evolutivo tridimensional, donde los tres círculos de propiedad, familia y gestión planteados por Davis y Taguiri, se transforman en ejes que evolucionan a lo largo del tiempo transcurriendo por ciertas etapas importantes. Con ello, ubique a las empresas familiares agropecuarias encuestadas en una etapa específica para eje.

En el eje evolutivo de la familia la mayoría de las empresas se encuentra en la etapa de trabajo en conjunto. Esta etapa, le presenta a la empresa familiar agropecuaria ciertos retos que deben ser afrontados por los miembros, es decir, por los padres e hijos.

El principal cambio que se da en la empresa familiar, es que la generación más joven comienza a formar su propia familia, por lo que se debe pensar si el sistema empresa puede generar los ingresos suficientes para satisfacer los intereses de las familias en expansión, y si el tamaño de la empresa se adecua al ingreso de los nuevos miembros.

Frente a esta situación, donde aparece un mayor número de familias, el fomento de las habilidades comunicativas es fundamental para manejar los conflictos de forma más armoniosa, siempre y cuando esta comunicación sea abierta y honesta.

Cuando las generaciones comienzan a trabajar juntas, en muchos casos es inevitable también, la aparición de problemas de autoridad y colaboración, donde a los hijos les puede molestar la autoridad de los padres, o a los padres molestar ciertas actitudes de los hijos, y los hijos que no trabajan en la empresa pueden sentir la falta de atención de sus padres o el no recibir ciertos beneficios de la empresa.

Para evitar estos conflictos, se deberá diagnosticar la situación y buscar una pronta solución.

Además, con el crecimiento de la empresa familiar en la etapa trabajo en conjunto, se puede llegar a incorporar a la empresa la tercera generación. Lo que implica nuevos retos y donde cada generación ocupara algún cargo.

En cuanto a la evolución de la propiedad, al conocerse previamente que las empresas en la cual trabajan dos generaciones juntas tienen una mayor representatividad, se puede decir que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos. En esta presente etapa, la teoría del modelo evolutivo tridimensional, plantea el reto de diseñar una sociedad de hermanos ya sea, a través de una sociedad igualitaria, de un hermano que actúa como líder o por la preferencia del padre por un hermano.

También, se debe asignar una función a los hermanos propietarios que no son empleados. Pudiendo, poseer las acciones solo los hijos que trabajan en la empresa, beneficiándolos solo a ellos, o bien distribuir acciones a todos, lo que refleja a la empresa como legado familiar.

Por último, otro reto importante, es que al existir un mayor número de familias y de miembros resulta difícil atraer y mantener el capital, a través del equilibrio entre la reinversión y los dividendos. Más aún, si existen hermanos que no continuaron la carrera en la empresa familiar, ellos exigirán los fondos que le corresponden, haciendo disminuir las perspectivas de crecimiento de la empresa de los hermanos.

El crecimiento de la familia se dará por el simple paso del tiempo, es por ello que la empresa debe acompañar ese crecimiento y estar preparada para recibir una mayor cantidad de integrantes, afrontando cada uno de los retos que se presentan.

3.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR SEGÚN LA TEORÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO ESTRUCTURAL

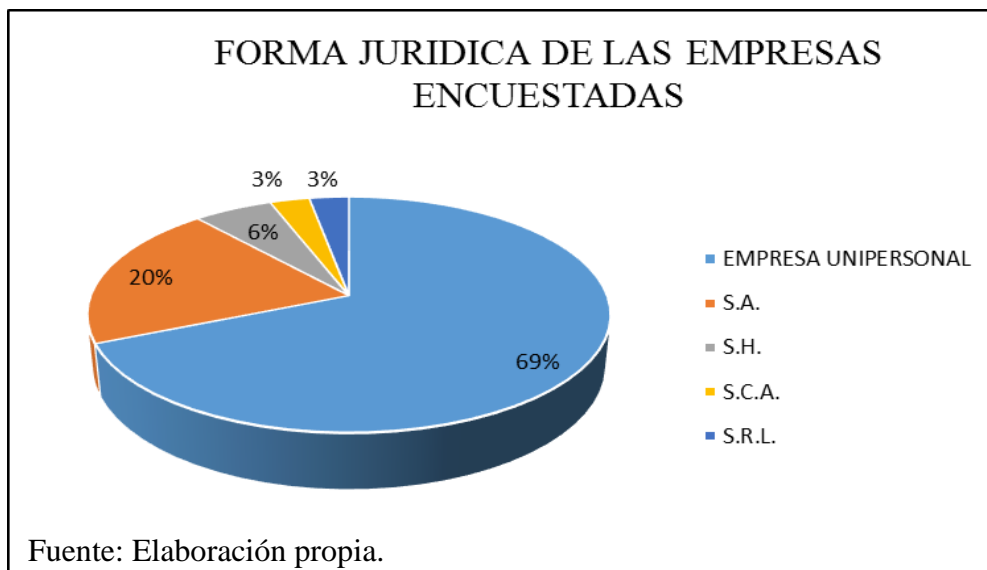
Como se vio en el desarrollo del presente trabajo, a la estructura de la empresa familiar la integran diferentes dimensiones, y el nivel de desarrollo de cada una de ellas se deberá adaptar al crecimiento de la complejidad de la familia y de la empresa.

A continuación, se analizará cada dimensión de la estructura, y se conocerá cuáles son los aspectos a mejorar a fin de no poner en riesgo la continuidad de la empresa familiar agropecuaria.

✓ Institucionalizar las relaciones:

Para la presente dimensión se analizarán los órganos de gobierno existentes, que permiten regular las relaciones formales en función del tipo jurídico de las empresas encuestadas, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 17



De las empresas unipersonales (69%), un 92% no tienen ningún órgano de gobierno en su empresa, y además un alto porcentaje de estas empresas se encuentran en la segunda y en la cuarta generación, 35% y 39% respectivamente. Lo que implica que se debe comenzar a institucionalizar este tipo de empresas para no comprometer su continuidad, ya que, al crecer la familia con el paso del tiempo, la empresa debe formalizarse. En cambio, aquellas que tienen tipos jurídicos, como ser, Sociedad Anónima, todas tienen en

funcionamiento algún órgano de gobierno, siendo las respuestas directorio y asamblea de accionistas, con un 86% y 14%, respectivamente.

De esta forma, las sociedades anónimas tienen una mayor formalización en cuanto a sus órganos de gobierno, debido a las exigencias legales existentes a la hora de iniciar sus actividades.

✓ **Diferenciación Familia-Empresa**

La empresa y la familia son dos sistemas de naturaleza diferente, y juntos constituyen la empresa familiar. Por ello, es que con frecuencia suelen ocurrir confusiones de roles o reglas entre ambos sistemas.

Uno de los aspectos para analizar esta diferenciación son los criterios que existen o que se aplican para el ingreso de los familiares a la empresa.

Se pudo conocer que, un 88% de las empresas unipersonales no existen criterios que limiten el ingreso de los familiares, mientras que, para las sociedades anónimas, el 71% tiene establecido algún criterio para ingresar a trabajar en la empresa familiar, siendo los más importantes el criterio capacidad, el interés por la empresa y el conocimiento y preparación académica adquirida.

Otro parámetro para diferenciar los sistemas de empresa y familia son los aspectos que se tienen en cuenta para fijar las remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa. Este tema, es el más informal en las empresas, ya que el aspecto que tiene mayor frecuencia, y que supera ampliamente al resto de las respuestas es la remuneración en función de la “necesidad personal o familiar” que tenga el empleado.

Es importante destacar que el 69% de las empresas encuestadas considera que “mezclar temas afectivos-familiares con lo laboral” es una gran desventaja que se debe manejar en el operar diario de la empresa.

✓ **Incorporar habilidades comunicativas**

La comunicación en la empresa es fundamental para informar acerca de los planes a corto, mediano y largo plazo que se tenga.

Permitirá una mejor asignación de tareas tanto a los miembros familiares que trabajan en la empresa, como a los empleados no familiares. De esta manera, la organización evitará malos entendidos y favorecerá la correcta concreción de los planes propuestos.

Para ello, será necesario que los integrantes de las empresas realicen reuniones informativas y explicativas para comunicar estos proyectos a todos los miembros, incluyendo familiares y no familiares.

El 51,61% del total de los encuestados realiza “reuniones con el personal no familiar” de su empresa, y los objetivos de estas reuniones son para: la organización productiva, de gestión, para saber qué es lo que se tiene que hacer, plantear ciertos objetivos y conocer cuáles son las correcciones a aplicar, en caso de que algo no funcione como corresponde.

En relación, a las “reuniones con los familiares”, los encuestados respondieron: un 80,64% que las realizan, con los objetivos de: planificar producciones, toma de decisiones respecto de inversiones, negocios, financiamientos, y algunas cuestiones que mejorar.

Este aspecto de la “comunicación en la empresa”, en un 89% de los encuestados, se la considera como una ventaja en la empresa familiar.

El manejo de la habilidad comunicativa en la empresa familiar permitirá gestionar las tareas y las diferencias existentes entre los familiares, para crear coherencia en el negocio para el cual trabajan.

✓ **Desarrollar prácticas de gestión**

Esta dimensión tiene que ver con las capacitaciones y organización a realizar por los integrantes de la familia para hacer más eficiente el negocio y la existencia o no de asesores externos para las cuestiones de la empresa.

En cuanto a estos temas, es importante destacar que el 86% de los encuestados ha opinado que los integrantes de la familia realizan capacitaciones sobre las actividades productivas que se realizan, como ser, ganadería, avicultura, pasturas, también sobre temas de innovación, tecnologías y gestión.

Además, el 94% de los encuestados consideran como ventaja de la empresa la “posibilidad de asesoría externa”, como ser contadores, ingenieros agrónomos, entre otros. El 71% de los encuestados les pareció estar totalmente en desacuerdo que profesionales ajenos a la familia ocupen cargos en la empresa, tratándose de empresas unipersonales, ya que su estructura no le permitirá crear cargos profesionales. Se ve una amplia diferencia con las empresas que tienen otra forma jurídica, las cuales consideran estar de acuerdo con esta ventaja, siendo más amplias las estructuras de este tipo de empresas.

Estudios realizados con anterioridad dicen que uno de los errores más notorios de las empresas familiares son los problemas relacionados con la organización; y las empresas familiares agropecuarias encuestadas de nuestra zona no queda excluida de este aspecto.

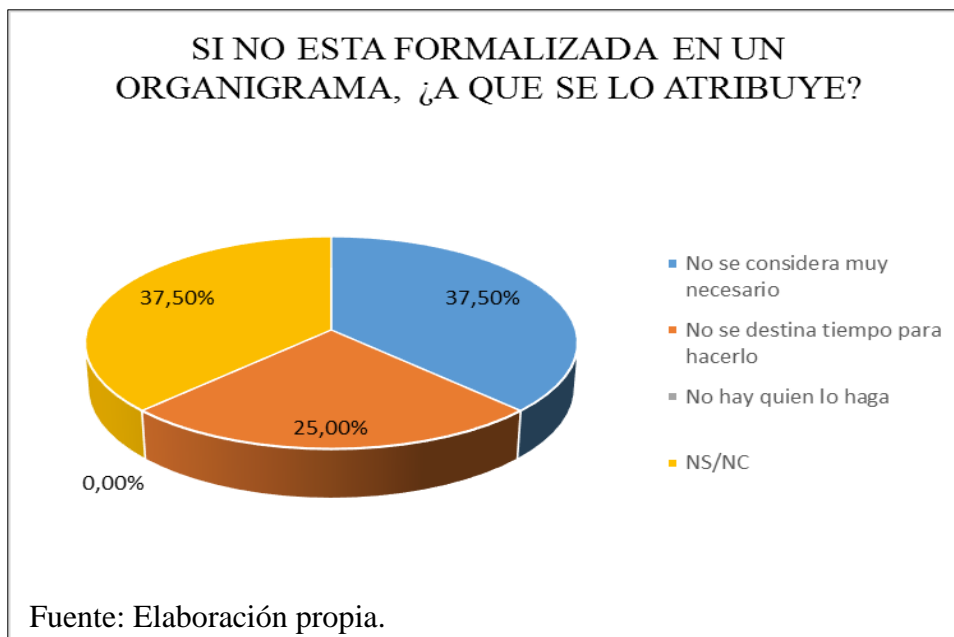
Según la percepción de las empresas familiares agropecuarias encuestadas, un 77,14% consideran que tienen una organización bien definida y clara. El 22,86%, afirma y reconoce no tienen distribuidas claramente las tareas (productivas, financieras, económicas, entre otras) que se deben realizar.

Aunque, realmente de las que consideran tener una organización clara y definida, solo el 37,04% está plasmada en un organigrama; definiendo de esta forma claramente roles, funciones y autoridad que debe asumir cada uno de los integrantes. Por este motivo, es que se considera importante que cada empresa diseñe su propio organigrama, para lograr una administración más eficiente a través del desempeño de las personas que integran la empresa.

Aquellas que no están formalizadas en el organigrama, tienen dos motivos que igualan los porcentajes por el cual no organizan a su empresa: “no lo consideran muy necesario” y otros “no saben” que es un organigrama (37,50%) y el resto simplemente “no destina tiempo para hacerlo” (25%), tal y como representa el siguiente gráfico:



Figura 18



✓ Preparar la continuidad

En cuanto a la planificación de la sucesión de la empresa familiar se conoció que; de todas las empresas encuestadas un 40% se encuentran en el proceso de tránsito generacional, mientras que el 60% restante, aún no han llegado a dicho momento o ya lo han trascendido.

Para profundizar un poco más respecto de este último caso, cuando los encuestados correspondían a fundadores, se les pregunto acerca de cómo fue la experiencia de su traspaso generacional; teniendo como respuesta que un 60% ha calificado su experiencia como buena, y un 40% de los fundadores aún no ha llegado al momento del traspaso, lo que implica que aún se encuentran en la dirección del negocio.

Las empresas, en este caso, de tipo familiar, estando o no en tránsito generacional, pueden, de igual manera, planificar la sucesión de la propiedad y/o de la gestión, ya que, al ser empresas agropecuarias la tierra tiene un papel fundamental porque es el principal factor de producción, y la presente planificación servirá para evitar futuros conflictos de subdivisiones de tierras o por familiares que quedan fuera del negocio. Así, se asegurará la continuidad y crecimiento de la empresa, con la participación de los nuevos sucesores o líderes.

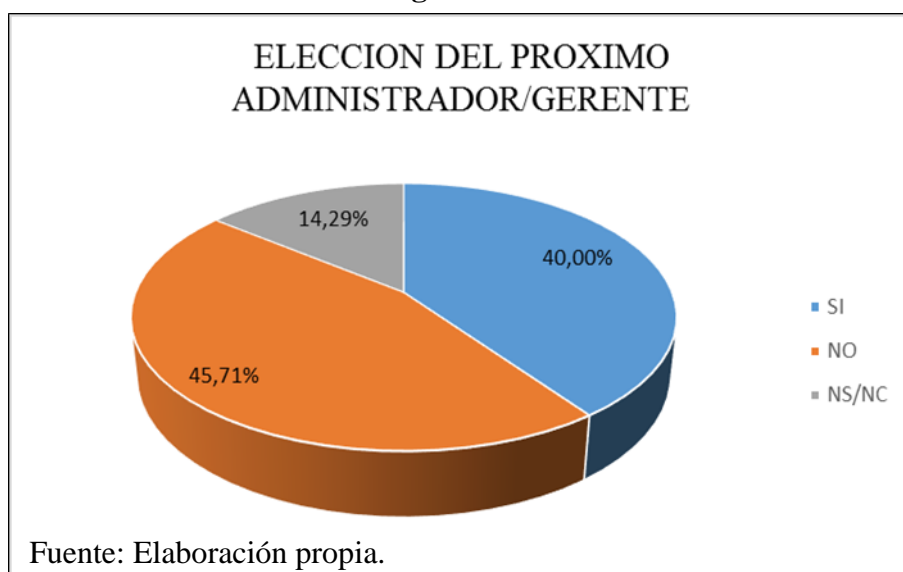


Sin embargo, solo un 40% ha planificado la “sucesión de la propiedad de la empresa” a sus herederos, y un 34,29% ha planificado la “sucesión de la gestión del negocio”. Con los presentes datos, se puede decir que el tema de la sucesión en las empresas familiares es un tabú, tal como lo mencionan varios autores. La generación que se encuentra al mando no habla del tema en la familia o se niega a retirarse y a dar lugar a los sucesores.

Se debe tener en cuenta que ceder el mando de la empresa, no implica la desvinculación total del negocio creado con pasión por sus fundadores, sino que seguirán participando en la empresa, pero realizando otras tareas, como ser de acompañamiento, de sugerencias y consejos a los nuevos líderes hasta que ellos logren la experiencia necesaria para enfrentar los negocios y las decisiones más importantes.

Además de la planificación de la sucesión y de la gestión analizada anteriormente, otro aspecto a tener en cuenta para la continuidad de las empresas familiares, es que, también se debe pensar y elegir un próximo administrador/gerente para el negocio, es por ello que se ha preguntado sobre este tema, llegando a la conclusión de que un 45,71% no ha pensado en cómo se hará, mientras que un 14,29% ni siquiera ha incluido dicha pregunta en sus planes, comprometiendo de esta forma la continuidad futura del negocio. Y el 40% restante, si ha elegido a su próximo gerente, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Figura 19

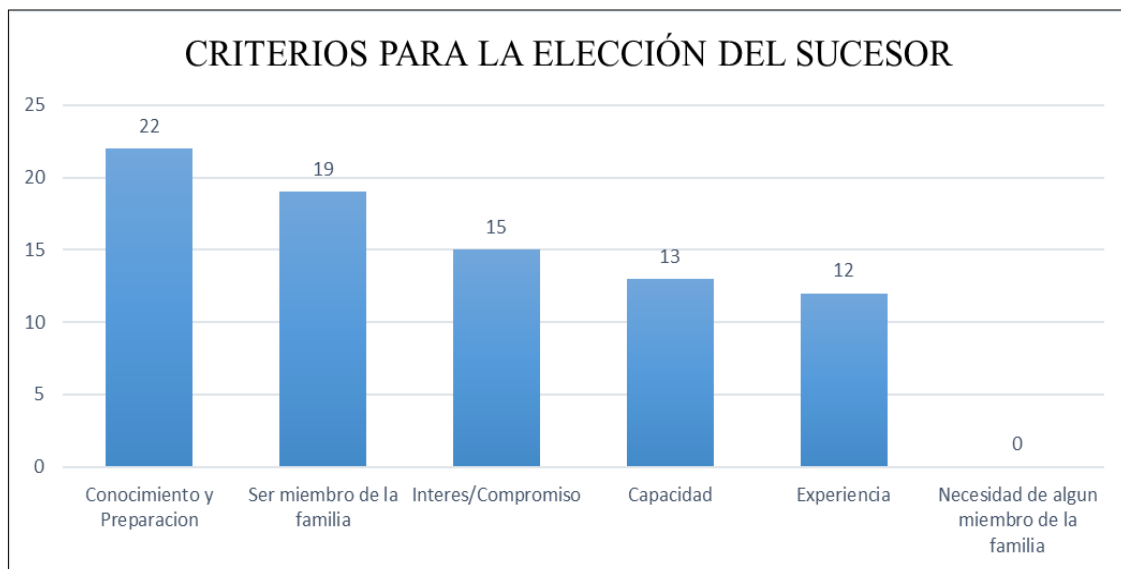




Para estos últimos, los encuestados que han tomado la decisión de elegir a su próximo gerente, mencionan como criterios a tener en cuenta para dicha elección el “conocimiento y preparación”, en primer lugar; el criterio de ser “miembro de la familia”, en segundo lugar, y el tercero, es demostrar “interés y compromiso en la empresa”.

A continuación, se exponen gráfico de barras con las frecuencias de todos los criterios:

Figura 20



Fuente: Elaboración propia.

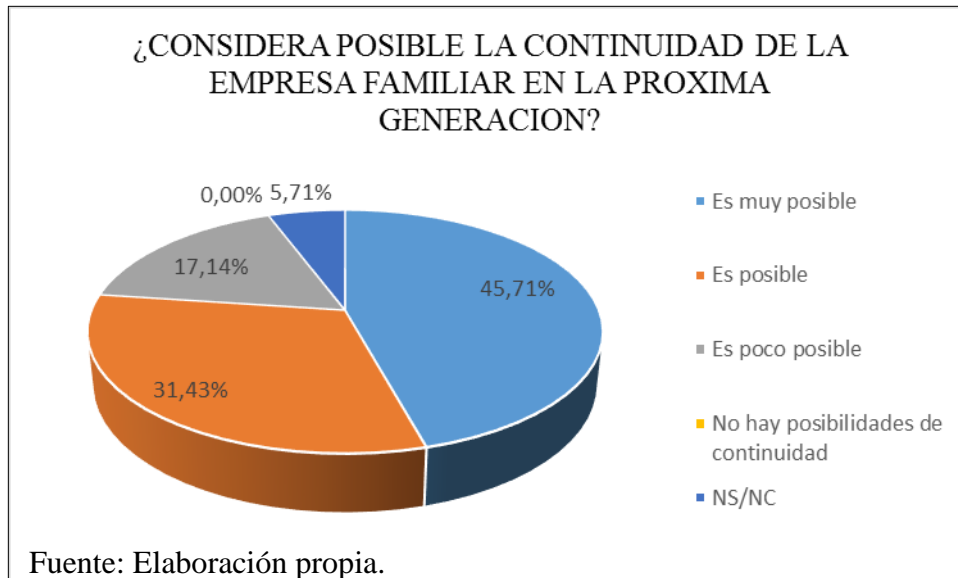
Es decir, se tiene en claro que aquel que quede en el mando de la empresa, al menos debe tener conocimiento y alguna preparación para poder dirigir el negocio familiar y, además, evidentemente la relación familiar es otro factor que determina la sucesión de la gerencia, principal característica de las empresas familiares.

Sin embargo, se mencionó anteriormente que existe un elevado porcentaje de encuestados que no ha elegido a su próximo administrador/gerente. Frente a esta situación, se puede decir que aún no encuentran los candidatos más óptimos para dicho puesto de gran responsabilidad, o sus sucesores aún son menores de edad.

Aquellos que planificaron la gestión y la sucesión, y han definido a su próximo administrador, sienten que “es posible”: 31,43% y “muy posible”: 45,71% la continuidad de la empresa familiar en la próxima generación; mientras que aquellos que no tienen

definidos criterios para la elección, tienden a optar que “es poco posible” (17,14%) la continuidad del negocio familiar.

Figura 21



Es importante destacar que, de los encuestados el 51,43% elegiría un próximo administrador-gerente de sexo masculino. Esto es así, ya que la cultura de las familias es propensa a que el hombre tome las decisiones y trabaje, suponiendo que las mujeres deben ceder su parte de tierra en la empresa familiar a los herederos varones, y ellas, en su mayoría, emigrar a centros urbanos para continuar sus estudios terciarios y universitarios, o emprender otra actividad. Cualquiera sea su nueva actividad, esta es solventada con el dinero correspondiente a su herencia, excluyéndolas así, de la posibilidad de trabajar en la empresa familiar agropecuaria.

-Análisis de riesgo estructural en la empresa familiar:

Según todo lo analizado anteriormente, nos podemos preguntar: la empresa, ante el desarrollo de la estructura ¿se anticipa a la complejidad de la familia para disminuir los riesgos?

Frente a ello se puede decir que, las empresas unipersonales presentan un mayor riesgo estructural por los siguientes motivos:

- No poseen órganos de gobierno, que permita mejorar su organización. Y además al transcurrir la segunda y tercera generación dentro de estas

empresas, posee más miembros por lo que requerirán adaptarse a esta nueva estructura para no comprometer su continuidad.

- No existen criterios claros que limiten el ingreso de los familiares.
- Están en desacuerdo a que profesionales ajenos a la familia ocupen cargos en la empresa.

En cambio, las que poseen una forma jurídica, como sociedad anónima, poseen una estructura más clara, en función de los siguientes aspectos:

- Tienen órganos de gobiernos establecidos, ya que se ven obligados a formalizar su estructura según criterios legales.
- Tiene establecidos ciertos criterios para ingresar a trabajar en la empresa.
- Están totalmente de acuerdo a que profesionales ajenos a la familia ocupen cargos en la empresa.

Algunos aspectos en común, en los cuales se debería trabajar en las empresas familiares para mejorar el desarrollo de la estructura y así, disminuir aún más el riesgo estructural y anticiparse a cualquier perturbación que pueda desequilibrar la empresa, son:

- Comenzar a tratar temas de la sucesión de la propiedad y la gestión, ya que existe un bajo porcentaje de empresas encuestadas que ya lo han hecho.
- También se debe pensar en la elección del próximo administrador/gerente, para cuando la generación mayor se retire.
- Se debería mejorar en la comunicación y reuniones con el personal no familiar, ya que existe un 48,39% de empresas encuestadas que no las realizan, presentado así ciertos inconvenientes de tareas y actividades.
- También es conveniente que se realicen ciertos trabajos para mejorar los parámetros de remuneración de los familiares que trabajan en la empresa familiar, ya que en su mayoría esta se establece en función de la necesidad personal o familiar de cada uno de ellos.

Siempre que la empresa familiar adecue su estructura en función de la complejidad de la familia y la empresa, ambos sistemas se consideraran estables, lo que implica un bajo nivel de riesgo estructural a lo largo del tiempo.



CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los datos estadísticos de las empresas familiares en nuestro país reflejan su desaparición a medida que estas trascurren su traspaso generacional. Debido a que en nuestra zona la mayoría de las empresas agropecuarias son de tipo familiar y que además existen pocos antecedentes y datos descriptivos y estadísticos sobre las mismas, se elabora este trabajo final teniendo como objeto de estudio a las empresas familiares agropecuarias.

En el, se realiza un análisis exploratorio con tres teorías clásicas de empresas familiares. Ellas son: el modelo de los tres círculos, el modelo evolutivo tridimensional y el modelo de gestión del riesgo estructural. Con la aplicación de estas teorías se describen y analizan las principales características que tienen las empresas familiares agropecuarias del sur del departamento General Obligado.

Se plantearon ciertos interrogantes para presentar el problema, ellos son: ¿Cuáles son las características actuales de las empresas familiares agropecuarias? ¿A qué riesgo están expuestas? ¿Qué percepciones tienen acerca de los temas de sucesión y continuidad del negocio familiar? ¿Qué aportes permiten hacer las teorías clásicas elegidas para lograr los objetivos propuestos?

También puedo decir que se cumplen los objetivos que fueron planteados al inicio del trabajo, donde me he propuesto conocer y analizar las empresas familiares agropecuarias de la zona con sus características actuales usando las teorías anteriormente mencionadas.

En las empresas familiares, los miembros familiares trabajan para llevar adelante diferentes actividades productivas en el medio rural, con el anhelo de que la empresa continúe a través de las generaciones venideras.

Es por ello que, el entendimiento entre los integrantes, la eficiente gestión y el desarrollo de la estructura que adopte el negocio familiar, es fundamental para que la empresa no presente riesgos negativos y peligre su continuidad y crecimiento.

Con las respuestas recolectadas y relacionando con la teoría del modelo evolutivo tridimensional desarrollado por Perez Molina, se conoció que la mayoría de las empresas familiares agropecuarias se encuentran dentro del eje familia en la etapa de trabajo en conjunto, donde la principal relación es entre padres e hijos. Aquí, se comienzan a asignar responsabilidades a los hijos como futuros líderes, y la generación mayor comenzar su plan de retiro, para que el traspaso de mando sea armonioso.

La empresa familiar debe comprender que la sucesión es un proceso de convivencia durante un periodo de tiempo entre dos generaciones.

Respecto de la planificación de la sucesión en relación a la gestión y a la propiedad, podemos decir que se relaciona con eje de propiedad de la misma teoría planteada, donde la mayoría de las empresas se encuentran en la etapa sociedad de hermanos debiendo afrontar los retos que la caracterizan.

Siguiendo con el tema de sucesión, se considera que aquellas empresas familiares agropecuarias que aún no han comenzado a planificar ambos aspectos, es aconsejable que comiencen a hablar del tema en forma anticipada, sin generar conflictos. Ya que solo una minoría de empresas ha realizado tareas de planificación sobre este tema. También se relaciona con lo dicho por Nardelli, donde dice que la sucesión en la empresa familiar es vital para la continuidad y como sustento económico de la familia y sus próximas generaciones.

Si el propietario desea garantizar el traspaso de mando a la siguiente generación., debe ordenar adecuadamente las relaciones que se establecen entre familia-empresa y los órganos de gobierno que se deben tener para encauzar estas relaciones, tal y como lo plantea la teoría del modelo de los tres círculos.

Aunque las empresas familiares agropecuarias encuestadas según la misma teoría, se encuentran en vías de profesionalización, se pueden destacar aspectos positivos. Entre ellos se mencionan las reuniones entre los empleados familiares para comunicarse, la adaptación que tienen para introducir a los miembros de la segunda y tercera generación y la capacitación de los integrantes de la empresa familiar. Debiéndose mejorar e incentivar reuniones con los empleados no familiares.

Se debe tener en cuenta que esta necesidad de procedimientos formales, ya sea de la creación de órganos de gobierno, reuniones, diseño de los organigramas, entre otras, se incrementa con el paso del tiempo, cuando la complejidad de la familia y la empresa, se ven influenciadas por el ingreso de las nuevas generaciones y sus familias. Donde en un principio solo interviene la persona fundadora, en una segunda etapa aparece la sociedad de hermanos y luego el consorcio de primos donde las relaciones se multiplican y aparecen inevitablemente procesos de formalización para una mejor organización estructural.

En función de la estructura de la empresa, se debe llevar adelante una gestión con la existencia de profesionales-asesores externos, o personas adecuadas para cada puesto, es decir, que las empresas familiares agropecuarias del sur del departamento General Obligado deberían llevar a cabo un proceso de profesionalización en sus miembros, más allá de las capacitaciones que realizan. La resistencia al cambio y a la profesionalización es una debilidad en estas empresas, pero trabajar en esto le permitirá mejorar cuestiones organizativas y la toma de decisiones; y el asesoramiento conllevará a mejorar los conflictos que puedan surgir entre los diferentes intereses de los sistemas familia y empresa.

El principal desafío actual de las empresas familiares encuestadas es lograr una mayor rentabilidad, de esta manera, sus miembros piensan en cómo obtener una mayor producción, dejando de lado la posibilidad de profesionalizarse y formalizar su estructura.

Trabajar en el desarrollo de la estructura analizado, que incluye la complejidad de los sistemas familia y empresa desarrollados por Peter Leach, es fundamental para mantenerse estables y disminuir el riesgo en las empresas familiares agropecuarias, debiéndose trabajar con mayor énfasis en las unipersonales, las cuales tienen que realizar mayores correcciones en sus estructuras para anticiparse al crecimiento de la familia.

Para lograr que la empresa familiar agropecuaria sea eficiente, se deberá llevar una administración y una planificación estratégica adecuada, diferenciando intereses y objetivos de la familia con los de la empresa, teniendo respeto y comunicación entre la familia, diseñando el organigrama correspondiente a la empresa más allá de la organización clara y definida que poseen, estableciendo criterios claros de remuneración

a los familiares, obteniendo la mayor rentabilidad en la empresa, capacitando y profesionalizando a sus miembros. Todo ello, conllevará al éxito de la empresa familiar, perdurando así, en las siguientes generaciones.

Otra cuestión que se refleja en los resultados de las encuestas aplicadas, es el fuerte arraigo que tiene la familia con la empresa y las tierras heredadas por sus antepasados, los cuales han planteado que, aunque el negocio se encuentre en quebranto o con pérdidas, se resisten totalmente a vender el capital, conservándolo así en manos de una sola familia. Esta es una fortaleza muy clara en las empresas familiares de la zona.

Esta característica del arraigo de la familia con las tierras, se confirma con la opinión de la Dra. Sara Horowitz en una entrevista. En ella, dice que este arraigo es un valor que aún perdura en la empresa familiar agropecuaria argentina. La acción de vender la tierra de propiedad familiar es vista por la sociedad como injusta, ya que se desvalorizaría el empeño y trabajo del fundador o de sus siguientes generaciones.

En las empresas familiares agropecuarias encuestadas, se conocieron sus características actuales con las diferentes teorías y, a través de las dimensiones del desarrollo de la estructura se pudo conocer el nivel de riesgo tanto para las empresas unipersonales como para las que tienen alguna otra forma jurídica, y ver qué aspectos se deben desarrollar más en cada una de ellas, para evitar así riesgos que lleven a su desaparición, y trabajar en ello con la profesión que elegí.

Particularmente, cada empresa familiar debería analizarse a través de las teorías planteadas, incluyendo en un determinado círculo a sus miembros para que cada uno conozca el rol que cumple dentro de la empresa, conocer la etapa por la que están transcurriendo según los ejes de propiedad, familia y negocio, y con ello poder enfrentar correctamente cada uno de los retos a los que está expuesta. Todo ello, no garantizan el éxito de la familia, pero si incrementa las posibilidades de crecimiento y continuidad.

Espero, con los temas planteados en el presente trabajo final, poder plasmarlos en la realidad de las empresas familiares agropecuarias de la región.

La elaboración de este trabajo final ha sido una experiencia muy productiva. Donde aprendí a ser tolerante y paciente en cada avance que realizaba. Aprendí también primero a informarme y escuchar los consejos de quienes me acompañaron en este tiempo de elaboración del trabajo final, y luego dar mi opinión.

Disfruté mucho la posibilidad de charlar y escuchar a cada uno de los productores que encuesté, y puede enriquecer mis conocimientos sobre las empresas familiares que son muy valiosas para la economía de nuestra zona, y desde algún lugar poder colaborar para su continuidad.

Recomendaciones y reflexiones finales para las empresas familiares agropecuarias:

- Definir en la empresa familiar los roles, puestos y lo que se espera de cada miembro. Para esta tarea, es de gran ayuda el diseño del organigrama de la empresa.
- Establecer metas y objetivos claros, y comunicarlos a todos los integrantes de la empresa.
- Crear órganos de gobierno en la empresa, en aquellas empresas que lo permitan.
- Separar los temas afectivos familiares de los laborales a través del establecimiento de criterios para el ingreso a la empresa, fijar claramente cómo será la remuneración de cada miembro, entre otras.
- La información de la empresa debe ser conocida por todos los miembros que la necesiten. Para ello establecer reuniones en días y horarios definidos con una frecuencia determinada, tanto con los empleados familiares como con los no familiares. De esta manera se tomarán decisiones en consenso disminuyendo futuros conflictos.
- Comenzar a hablar de los temas de sucesión a temprana edad para asegurar la continuidad y crecimiento. Esto conlleva a la elección de un próximo administrador/gerente, el cual es elegido a través de ciertos criterios que se establezcan.
- Ante el crecimiento de la familia, la empresa ¿genera los ingresos suficientes para satisfacer todos los intereses de la familia en expansión? y ¿el desarrollo de la estructura, se adapta también frente al crecimiento de la familia?

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Héctor Felipe. Administración, una introducción al estudio de la administración. Córdoba: SEPA (Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos), 1985.

BASCO, Rodrigo J.T. La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 2006.

BENAVIDES VELASCO, C; GUZMAN PARRA, V; QUINTANA GARCIA, C. Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 2011.

Disponible en internet:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000107>

CALCATERRA, Gabriela y RAINAUDO, Héctor A. La empresa familiar agropecuaria. – 1er ed –. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2014.

CASTIGNANI, Horacio. Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. Zonas agroeconómicas homogéneas Santa Fe. INTA EEA Rafaela. Marzo, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2006.

DURAN, Regina; SCOPONI, Liliana y colaboradores. El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI: Hacia un enfoque sistémico sustentable. – 1er ed –. Buenos Aires: Osmar, Buyatti, 2009.

GREGORET, Omar. Negocios y afectos: empresas de familia. – 1er ed ilustrada –. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Intercoop, 2017.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Barcelona, Buenos Aires: Granica: 1999.

LONGO, Lucia y GAVIDIA, Roberto. Principios de economía. Buenos Aires: facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires, 2007.

MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon. Empresas familiares reto al destino: claves para perdurar con éxito. – 1er ed la reimp –. Buenos Aires: Granica, 2011.

NARDELLI, Walter Horacio. Camino a la longevidad: el modelo sistémico ponderado. – 1er ed –. Reconquista: el autor, 2015.

PEREZ MOLINA, Ana Isabel. El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Revista de investigación. Editada por área de innovación y desarrollo, S.L., 2012.

Disponible en internet:

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf

POZA, Ernesto J. Empresas familiares. Tercera edición. México: Cengage, Learning, 2011.

PRESS, Eduardo. Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia. –1er ed la reim– Ciudad autónoma de Buenos Aires: Granica, 2013.

SANDING GIMENO, Alberto. La gestión del riesgo en la empresa. Artículos Empresa Familiar.

Disponible en internet:

http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/articulo_aaae.pdf



ANEXOS

Anexo I: “CUESTIONARIO EMPRESAS AGROPECUARIAS FAMILIARES”

Encuesta sobre las características de empresas familiares agropecuarias en el sur del departamento General Obligado de la provincia de Santa Fe.

Contestar solo un cuestionario por empresa. Los datos que se consignen se tratarán de forma anónima y bajo secreto profesional.

Muchas gracias por su colaboración.

Fecha: ___/___/2016

A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Datos del entrevistado:

Sexo: Masculino Femenino

Edad:

Posición en la empresa:

Lugar de residencia: Campo Pueblo Ciudad

B) EMPRESA/PROPIEDAD

1. Localización de la empresa: _____

2. Tipo jurídico de la empresa: (Marque con una cruz)

	Persona física o Unipersonal
	Sociedad de Hecho
	S.A.
	S.R.L.
	Otra (especificar)

3. Actividades desarrolladas. Marque con una cruz todas las actividades desarrolladas e indique el porcentaje de cada una de ellas.

	%
Agricultura	
Ganadería	
Tambo	
Granja	
Servicios	
Otra (especificar)	

4. Vínculo familiar del encuestado (con respeto al fundador) con la empresa: (Marque con una cruz)

	Fundador/a
	Cónyuge del fundador
	Hijo/a
	Hijo/a político/a
	Nieto/a
	Otro: _____
	No familiar

5. Generación de la propiedad de la tierra y generación de la empresa: (Marque con una cruz)

	Generación TIERRA	Generación EMPRESA
1ª Generación		
2ª Generación		
3ª Generación		
4ª Generación		
5ª Generación		

5.1. ¿Cuántas generaciones están trabajando juntas en la empresa? _____

C) EMPRESA

1. Su empresa ¿tiene una organización bien definida y clara? (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI	Pasa a pregunta 1.1
<input type="checkbox"/>	NO	Para a pregunta 1.2

1.1. Si es así, ¿esa organización está formalizada en un organigrama? (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

1.2. Si no es así, lo atribuye a que: (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	No se considera muy necesario
<input type="checkbox"/>	No se destina tiempo para hacerlo
<input type="checkbox"/>	No hay quien lo haga
<input type="checkbox"/>	NS/NC

2. Indique para cada ítem si considera una ventaja o desventaja para su empresa familiar: (Marque con una cruz)

	Desventaja	Ventaja
Interés de la familia por la continuidad de la empresa		
Introducción de cambios tecnológicos, organizativos y administrativos		
Planificación de la sucesión		
Tendencia a mezclar lo afectivo con lo laboral		
Confianza entre los miembros de la familia		
Puestos de trabajo y roles definidos		
Desempeño laboral de los familiares		
Traspaso generacional claro y bien definido		
Toma de decisiones centrada en el fundador o administrador		
Dificultades familiares que inciden en la empresa		
Posibilidad de asesoría externa (contador, agrónomo, etc.)		
Planificación de la producción y de la gestión de la empresa		
Comunicación en la empresa		
Remuneraciones de acuerdo a funciones y desempeño laboral		
Delegación de autoridad y responsabilidad		
Dificultades en la empresa que inciden en la familia		

3. ¿Cuál es el principal desafío de su empresa familiar hoy? (Marque solo una opción)

<input type="checkbox"/>	Mayor profesionalización
<input type="checkbox"/>	Planificación de la sucesión
<input type="checkbox"/>	La unidad familiar
<input type="checkbox"/>	La incorporación de nuevas generaciones



	Lograr mayor rentabilidad
	Otro:

4. ¿Qué haría Ud. si la empresa no anduviera bien? (Marque solo una opción)

	Vendería
	Arrendaría la tierra
	Me asociaría con otro productor
	Cambiaría de actividad
	Seguiría, cueste lo que cueste
	Otro:

5. ¿Realiza reuniones periódicas con el personal de la empresa? (Marque con una cruz)

	SI	Pasa a pregunta 9
	NO	

5.1. ¿Con qué periodicidad? (Marque con una cruz)

	Semanal
	Mensual
	Trimestral
	Semestral
	Anual

5.2. ¿Con qué objetivos? _____

6. ¿Realiza reuniones periódicas con los familiares que participan en la empresa? (Marque con una cruz)

	SI	Pasa a pregunta 7
	NO	

6.1. ¿Con qué periodicidad? (Marque con una cruz)

	Semanal
	Mensual
	Trimestral
	Semestral
	Anual

6.2. ¿Con qué objetivos? _____

7. Los integrantes familiares de la empresa ¿realizan capacitaciones sobre temas relativos a la empresa?

	SI	Pasa a pregunta 8
	NO	

7.1. ¿Sobre qué temas reciben capacitación? _____

8. Valore cada ítem de 1 a 5 teniendo en cuenta que el valor uno (1) significa negativo o en desacuerdo y cinco (5) significa positivo o de acuerdo.

	EMPRESA	1	2	3	4	5
a	Las metas y los objetivos de la organización están claramente definidas.					
b	Existe una planificación a largo plazo, explicitado y claro					



c	Se evalúa el desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa.					
d	Existe un grupo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
e	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
f	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
g	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
h	Existen profesionales ajenos a la familia que ocupan cargos en la empresa.					
i	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
j	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					

D) FAMILIA

1. **¿Existen criterios claros y explicitados para el ingreso de familiares a la empresa?**
(Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Pasa a pregunta 3

2. **Si contestó afirmativamente indique cuáles son los criterios para el ingreso de familiares a la empresa:** (Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Capacidad
<input type="checkbox"/>	Conocimiento y preparación académica
<input type="checkbox"/>	Interés por la empresa
<input type="checkbox"/>	Experiencia
<input type="checkbox"/>	Valores
<input type="checkbox"/>	Que exista una vacante
<input type="checkbox"/>	Necesidad laboral del familiar
<input type="checkbox"/>	Otro:

3. **¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para fijar los sueldos o retiros?** (Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Capacidad
<input type="checkbox"/>	Dedicación
<input type="checkbox"/>	Resultados
<input type="checkbox"/>	Remuneración del mercado
<input type="checkbox"/>	Necesidad personal o familiar
<input type="checkbox"/>	Todos por igual
<input type="checkbox"/>	No se tiene definido
<input type="checkbox"/>	Otro:

E) ÓRGANOS DE GOBIERNO

1. **¿Con cuál de estos órganos de gobierno cuenta su empresa familiar?** (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	Directorio
<input type="checkbox"/>	Asamblea de accionistas
<input type="checkbox"/>	Consejo de familia
<input type="checkbox"/>	Ninguno

F) SUCESIÓN

1. **¿Se encuentra usted en proceso de tránsito generacional?** (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. **¿Está prevista y/o planificada la sucesión en su empresa familiar?** (Marque con una cruz)

PROPIEDAD		GESTIÓN
<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3. **¿Tiene pensado como será la elección del próximo administrador/gerente?** (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO
<input type="checkbox"/>	NS/NC

4. **Indique cuales son los criterios para la elección del sucesor:** (Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Conocimiento y preparación
<input type="checkbox"/>	Ser miembro de la familia
<input type="checkbox"/>	Necesidad de algún miembro de la familia
<input type="checkbox"/>	Interés/Compromiso
<input type="checkbox"/>	Experiencia
<input type="checkbox"/>	Capacidad
<input type="checkbox"/>	Otro. Especificar :

5. **En su opinión ¿considera posible la continuidad de la Empresa Familiar en la próxima generación?** (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	Es muy posible
<input type="checkbox"/>	Es posible
<input type="checkbox"/>	Es poco posible
<input type="checkbox"/>	No hay posibilidades de continuidad
<input type="checkbox"/>	NS/NC

6. **¿Considera que al menos existe alguien que tenga espíritu empresarial en la siguiente generación?** (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO
<input type="checkbox"/>	NS/NC

7. Género del probable sucesor de la administración/gerencia: (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	NS/NC

8. Si ya hubo traspaso generacional, califique la experiencia: (Marque con una cruz)

<input type="checkbox"/>	No hubo
<input type="checkbox"/>	Mala
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buena
<input type="checkbox"/>	Muy buena
<input type="checkbox"/>	Excelente