



## **“Empresa Familiar Agropecuaria en Argentina”**

**Alumna:** Cecilia Rodríguez

**Carrera:** Licenciatura en Administración y Gestión de Agronegocios

**Profesora Tutora:** Lic. Mariana Barreña

**Materia:** Trabajo Final de Carrera

**Año:** 2022

## Índice

Resumen.....	2
Capítulo 1: Introducción .....	3
1.1 Introducción .....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Delimitación .....	4
1.4 Objetivos: .....	4
1.5 Hipótesis.....	5
1.6 Marco metodológico.....	5
Capítulo 2: Marco teórico.....	7
2.1 Marco teórico .....	7
Capítulo 3: Desarrollo .....	20
3.1 Caso Modelo .....	20
3.2 Análisis de encuestas .....	22
3.2.1 Muestreo de población.....	22
3.2.2 Grado de formación de herederos .....	24
3.2.3 Aspiraciones futuras .....	26
3.2.4 Plan formación de herederos .....	28
3.3 Protocolo de formación de herederos.....	29
Capítulo 4: Conclusión.....	30
Bibliografía .....	31
Anexos encuestas .....	32
Preguntas de la encuesta realizada .....	32
Respuestas de encuestas graficadas.....	36

## **Resumen**

La presente investigación surge a partir de la búsqueda de información realizada en los años 2020-2021. El trabajo se focaliza en la empresa familiar agropecuaria (EFA) y profundiza en los motivos por los cuales los productores deciden adoptar sistemas de perdurabilidad de la empresa a través de las distintas generaciones que componen a la familia.

Se utilizó una metodología principalmente participativa: el método de recolección de los datos de este estudio fue a través de una encuesta para recabar información cuantitativa y cualitativa, y de entrevistas individuales en profundidad donde prevaleció la escucha y la observación.

Como resultado de este trabajo se diseñó un protocolo modelo para la formación de los herederos de la empresa familiar agropecuaria.

# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Introducción

El objetivo de la presente tesina es analizar los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar agropecuaria y, a fin de solventar los mismos, proponer posibles soluciones por medio de un protocolo de formación de herederos de la empresa familiar.

Asimismo, a fin de formular el mencionado protocolo, se realizó una encuesta (cuyos datos serán analizados estadísticamente) y se desarrolló el análisis de un caso modelo de una empresa familiar agropecuaria que haya pasado de generación en generación siendo administrada siempre por algún miembro de la familia.

Para desarrollar la tesina, se procesaron 50 encuestas con el fin de tener una muestra significativa de la misma al momento de analizar cómo se desarrolla el crecimiento y evolución de la empresa familiar agropecuaria.

A lo largo de la carrera, en vastas oportunidades, se ha tratado el tópico de la no perdurabilidad de la empresa familiar: un 35% aproximado de las empresas familiares agropecuarias llegan a una segunda generación, mientras que solo un 15% de las mismas alcanzan la tercera.

Uno de los mayores factores por los que las empresas familiares agropecuarias no prosperan es por la falta de compromiso, capacidad de delegar y por proyecciones personales de los integrantes de la empresa y por ende de la familia.

Es por ello que se consideró relevante realizar un trabajo de investigación, el cual se desarrollará mediante encuestas, de la situación de la población perteneciente al sector agropecuario ya que esto nos mostrará una visión más generalizada sobre esta problemática actual. Además, se decidió tomar un caso modelo de una empresa familiar agropecuaria en la que esta problemática puede existir ya que, aunque haya traspasado esta barrera generacional, nos

encontramos en un mundo en el que todo se ha globalizado y se han abierto nuevas posibilidades académicas para los descendientes de familias de empresa agropecuaria.

## **1.2 Justificación**

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares estratégicos fundamentales para el desarrollo de la economía de cualquier nación, y la República Argentina no es la excepción, dado que representan más del 50% del Producto Bruto Interno (PBI) y son responsables de más del 70% de los puestos de trabajo.

Dada la relevancia que tienen, los estudios analíticos referentes a la empresa familiar indican que menos del 35% de estas empresas logran alcanzar la segunda generación y, únicamente, el 15% restante consiguen llegar al menos a la tercera generación. Por ello, el gran problema y, a su vez, desafío que estas empresas deben afrontar es la continuidad.

## **1.3 Delimitación**

La presente tesina se realizará analizando las empresas familiares agropecuarias en Argentina en la actualidad con una proyección futura.

## **1.4 Objetivos:**

Objetivo general

- Analizar la problemática de las empresas familiares agropecuarias que impide, en la mayoría de los casos, que prospere más allá de la tercera generación.

## Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los factores que más repercuten en la evolución de las empresas familiares agropecuarias, con el fin de poder focalizar en qué se debería hacer hincapié al momento del traspaso.
- Evidenciar un caso exitoso en lo referente a la implementación de un protocolo en una empresa familiar agropecuaria para identificar qué medidas han sido de utilidad para la continuidad de la empresa.
- Enunciar protocolo de formación de herederos de la empresa familiar agropecuaria con el fin de generar una base de traspaso para las empresas interesadas en realizar una transición más organizada hacia las nuevas generaciones.

## 1.5 Hipótesis

Una mayor predisposición y compromiso de las familias con las empresas y patrimonio familiar generará una mayor cantidad de generaciones en manos de la familia.

## 1.6 Marco metodológico

La presente tesina constará de dos de los cuatro tipos de investigación. En la misma tendrá lugar, por un lado, una investigación descriptiva y, a su vez, una investigación explicativa.

Descriptiva desde el punto de vista que la revisión de la literatura y de datos cuantitativos en materia de la evolución de las empresas familiares agropecuarias evidencian la existencia de un conocimiento acumulado en torno a los aspectos que se vinculan al problema de estudio. Por lo tanto, la investigación es descriptiva, debido a que es posible fundamentar el problema buscando identificar comportamientos, factores y evoluciones.

A su vez, es explicativa debido a que se busca encontrar las razones que provocan que la mayoría de las empresas familiares no trasciendan más allá de la tercera generación.

Para la realización de la investigación se propone realizar encuestas a productores rurales de distintas regiones del país pertenecientes a o relacionados con empresas familiares agropecuarias. A su vez se utilizará un caso modelo de una empresa familiar agropecuaria que ha logrado prosperar a través de las generaciones llegando actualmente a una séptima generación.

## Capítulo 2: Marco teórico

### 2.1 Marco teórico

Para comenzar a desarrollar el tema en cuestión debemos definir qué es una empresa familiar: “La misma es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, la gestiona” (Press, 2011, pág. 72).

En la Argentina las empresas familiares del rubro agro representan el 90% de las empresas familiares totales, las mismas se estructuran mediante: sociedades anónimas (SA), sociedades anónimas simplificadas (SAS), sociedades anónimas unipersonales (SAU), sociedades de responsabilidad limitada (SRL), o simples unipersonales. (Abogados, 2020)

En nuestro país, el 75% de las empresas son familiares y representan el 30% del PBI, 68% del mismo proveniente a empresas familiares agropecuarias, según estudios estadísticos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF)<sup>1</sup>. Las empresas familiares generan el 70% del empleo privado. (AgroGlobal, 2020)

Las empresas familiares tienen gran importancia económica y social a nivel mundial y presentan grandes fortalezas que las hacen más exitosas que las no familiares, cuando están debidamente organizadas. Si esto último mencionado no sucede se generan debilidades derivadas de falta de profesionalización, falta de planeamiento de la sucesión, falta de mecanismos de comunicación idóneos y principalmente de errores de delimitación de límites ya sea de fondos como de roles entre familia y empresa.

En el actual mundo empresarial, la empresa familiar constituye el centro sobre el cual gira la red empresarial de cualquier región desarrollada. El licenciado Claudio Lomello<sup>2</sup> expuso, en la charla AgroConferencia titulada “Las empresas

---

<sup>1</sup> “El Club Argentino de Negocios de Familia es una organización, con más de una década de trayectoria, que se propone impulsar el desarrollo de una Red Social orientada a propiciar el encuentro, el mutuo conocimiento y el diálogo entre empresarios familiares.”

<sup>2</sup> Consultor Senior e Internacional de Empresas Familiares. Consultora Lomello-Flores

familiares en el COVID-19, debilidades y oportunidades”, “La continuidad de las Empresas Familiares no deberían ser solo la preocupación de la familia, sino de la sociedad en su conjunto, ya que las mismas no son solo sustento de trabajo, sino también de unión y armonía en las regiones en las que se desenvuelven”.

Habiendo definido a qué nos referimos con empresa familiar agropecuaria debemos tener en cuenta que, como toda empresa, tiene etapas de evolución/crecimiento y las mismas se ven impactadas por distintos factores, como la objetividad, la evolución de necesidades tanto empresariales como personales, entre otras. Al ser una empresa familiar, la evolución de la familia va a estar emparejada con la evolución de la empresa familiar, como puede verse en la tabla anexada a continuación (Cuadro 2.1 (Press, 2011) ).

Cuadro	2.1:				Etapas
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	
Edad de los EF	0 - 10	10 - 20	20 - 30	+30	
Edad padres	25 - 35	40 - 50	55 - 65	65 - 80	
Edad hijos	0 - 10	15 - 25	+/- 40	+/-50	
Características	Empresa chica. Dueño centro de todo.	Creció. Dueño no pueda estar en todo.	Madura. Lugar de privilegio en Mercado. Nuevos negocios.	Empresa consolidada. Expandida en otras unidades de negocio.	
Situaciones	Años muy duros. Muchas horas.	Se hizo más compleja.	Incorporación de no familiares en puestos importantes.	Diversidad de intereses. Son necesarias varias cabezas.	
Sensaciones	Placer por el éxito. Temor al fracaso.	Siente que tiene que decidir en soledad. Duda si pedir ayuda.	Ambivalencias frente al retiro del fundador y a la mayor demanda de espacio por los hijos.	Nuevas ambivalencias frente a la incorporación de la tercera generación. Temor frente a la convivencia.	
Expectativas económicas	Necesidades básicas	Mayor confort y educación de calidad	Grandes necesidades. Mayor confort.	Consolidación de capital familiar. Temor al descuido de los “nuevos”.	
Objetivos	Sobrevivir. “Hacer caja”. Crecer	Mantener estabilidad y continuidad.	Transición ordenada de la dirección. Expandirse.	Expandirse y otra vez sobrevivir.	
Expectativa de la familia	Tener éxito en el negocio.	Desarrollo personal y crianza de los hijos.	Integridad y unión de la familia.	Integración, crecimiento y armonía. La familia grande y unida.	

Fuente: extraído de Press, E. (2011) (pág. 76).

Teniendo en cuenta que en las empresas familiares se busca que, en mayor medida, sus integrantes sean miembros de la familia fundadora, hay un factor emocional que la diferencia de cualquier otra empresa y, a su vez, es uno de los principales desafíos que debe enfrentar al momento de la toma de decisiones. Es por ello que es de suma importancia saber diferenciar los asuntos familiares de los empresariales. Pretender que mencionada separación sea fácil de realizar es inverosímil.

De acuerdo a lo que expresa Eduardo Press en su libro las empresas familiares hay un sentimiento de arraigo, de pertenencia, que nunca debe ser dejado de lado. Por el simple hecho de ser un patrimonio familiar se necesita transmitir el valor de pertenencia, que nunca sea ajena a nadie que pertenezca a la familia y por ende a la empresa. Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa y la familia van a la par en todo momento, pero deben ser diferenciadas al mismo tiempo.

A su vez, es necesario que las generaciones precedentes generen un clima de respeto y aceptación entre todos los niveles de la escala organizacional, que sepan escuchar y ser escuchados sin tener que incurrir en enfados o desalientos innecesarios. Articular los intereses de diferentes personas con las posibilidades de la empresa exige preparación. Es necesario aprender a dialogar, aceptar las diferencias y ser capaz de incluirlas armónicamente, en un proyecto común. El entrenamiento sistemático y gradual, así como la evaluación permanente, son medios seguros para acercarse al éxito. Esto vale tanto para los mayores que comienzan a retirarse como para los jóvenes que están tomando la conducción.

Los límites del sistema empresarial y del familiar deben ser claros. Ello permite discriminar entre la sucesión en la empresa y lo que podría denominarse dinastía familiar. Al respecto, importa determinar las necesidades que el negocio podrá satisfacer y diferenciarlas de las referidas sólo a la familia.

Dedicar tiempo a explicitar qué se piensa y se siente, con relación al traspaso generacional, tanto en las reuniones empresariales como familiares, favorecerá el proceso. Desde ya, en este punto, como en todo aquello que implique sentimientos, la discreción es fundamental. Elegir la situación y los interlocutores

adecuados para cada tema ayudará a no equivocarse. Si bien no se debe eludir al disenso, importa mucho como se lo plantee, tanto en su forma como su contenido.

Conviene tratar con mucha calma los proyectos individuales, familiares y empresariales, para adecuarlos recíprocamente. En esta etapa ayudará la presencia de quienes no participan laboralmente de la empresa pero que, por ser socios o herederos tienen o tendrán poder de decisión sobre el patrimonio y la evolución de la gestión empresarial. Es más, en muchos casos algunos pueden ser los de mayor jerarquía y su opinión será decisoria, por lo cual resulta indispensable que tengan la información necesaria para no equivocarse.

Si todos aceptan atender criterios diferentes y los líderes estimulan la exteriorización de temores y expectativas, será más fácil evaluar las alternativas posibles para elegir la más adecuada a los intereses y posibilidades de los involucrados, tanto si desean participar activamente en la marcha de la empresa como si no incluyen dicha intervención en su proyecto de vida.

Es preciso tener muy clara la diferencia entre lo emocional y la lógica empresarial, evitando que la mezcla de sentimientos y negocios sea fuente de confusión. Si bien es algo no demasiado fácil de implementar, vale la pena intentarlo, teniendo en cuenta que cuando sentimientos intensos se ligan a un proyecto empresario, pueden distorsionarlo. El deseo de que todo continúe en el futuro como en los tiempos de los fundadores, puede distorsionar la visión objetiva de los hechos, convalidando actitudes que, desde el punto de vista del negocio, debieran modificarse. Del mismo modo, la necesidad de diferenciarse del antecesor, quizá por rivalidades no resueltas, podrá atentar contra un sistema eficaz y eficiente.

La necesidad de tener presente la valoración de las capacidades de un candidato priorizando lo afectivo, puede no coincidir con su aptitud y preparación para el rol asignado.

Otro aspecto imposible de obviar es la necesidad de que quienes están entrando en la empresa se capaciten, no sólo en el manejo empresario y técnico, sino

también en la dinámica familiar con relación a los factores que impactan en el negocio.

En esta etapa de transición es conveniente contar con algún interlocutor extra-familiar tanto para el apoyo de quien llega como de quien se aleja de la empresa familiar agropecuaria. Si fuera alguna persona ligada a la empresa, deberá tomar distancia emocional de quienes están protagonizando esta etapa, aportando objetividad. No olvidar que las decisiones de traspaso generacional influyen tanto en la marcha de la empresa como en la vida familiar. Por ello es tan importante evaluar el efecto posible en cada sistema, procurando que sea lo más armónico posible.

Desde otra óptica, analizando el aspecto familiar, es de suma importancia el proceso de educación de los hijos: poco a poco los padres los aceptarán tal como son, aprenderán a respetar sus valores –afectivos, sociales, culturales y familiares-, como así a tener en cuenta su capacidad de autonomía y su proyecto de vida.

Aceptar la realidad de lo que el hijo es, quiere ser, y puede ser por sí mismo, constituye un principio a tener presente sin perder de vista el papel que cabe a unos y otros.

Retomando el proceso de traspaso este paso es difícil para los mayores, que deben mantener el equilibrio entre retirarse –dejar hacer, dar- y la tendencia a no cambiar. En ello cuentan las habilidades y características de personalidad de cada padre, individualmente y como equipo.

En el proceso de crecer en su rol, los padres cuentan naturalmente con la ayuda de los hijos que, directa o indirectamente piden lo que les falta y rechazan lo que no sienten adecuados para ellos. Su bienestar y malestar son indicadores que los mayores no deberían ignorar. Precisamente es por este mecanismo que las familias subsisten a través de las generaciones.

Para que las empresas familiares no desaparezcan en una generación es necesario incorporar nuevos integrantes. De todos modos, la vinculación de los

hijos con la empresa suele resultar inevitable, pues más tarde o más temprano deberán decidir respecto a ese patrimonio.

Si una empresa familiar perdura en el tiempo, más tarde o más temprano se producirá el traspaso generacional. Cuanto mejor se lo prepare mayores serán las posibilidades de vivirlo sin dificultades, tanto en el sistema familiar como en el empresario.

La correcta transmisión a la generación siguiente ayudará a los mayores a concretar las expectativas respecto a la continuidad de un emprendimiento desarrollado a lo largo de la vida. Es común que, quien fundó la empresa o mantuvo y consolidó la que recibió de sus mayores, se plantee si sus descendientes querrán y sabrán continuarla. No se trata de legar o transmitir sólo un capital, sino de asegurar, dentro de lo posible, la permanencia de una organización productiva de la cual es hacedor o continuador, con una historia que pueda remontarse quizá a varias generaciones.

Precisamente porque el factor patrimonial es parte fundamental de la empresa familiar, resulta importante que los futuros responsables estén preparados para tomar la conducción. Por considerar que la tarea de colaboradores desempeñada por representantes de la generación joven puede ser introductoria al conocimiento del negocio en sí, se les debe dar la oportunidad de afirmar su sentido de pertenencia, algo intangible, pero sumamente importante cuando de una empresa familiar se trata. En cuanto a los mayores dicha etapa les ayudará a aceptar que la empresa, en manos de los jóvenes, puede subsistir sin su aporte personal.

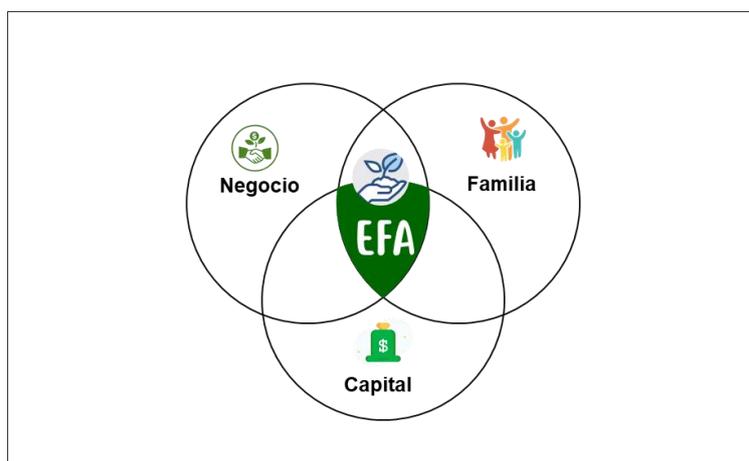
Hacerse cargo de la empresa que pertenece a sus padres también reviste de gran importancia, no sólo desde lo laboral sino también desde lo emocional. Es alcanzar a los mayores y reemplazarlos en funciones especialmente jerarquizadas por su significación familiar; es continuar la obra de sus seres queridos. Estos móviles emocionales los llevan a intentar sortear la dificultad que implica ocuparse de la empresa familiar, sobre todo si tienen posibilidades de otra actividad que no conlleve el esfuerzo de integración con parientes.

A su vez, uno de los mayores problemas al momento del traspaso a una nueva generación es que las nuevas generaciones tienden a mostrarse mayormente predispuestas a los cambios, mientras que las generaciones anteriores tienden a resistirse a los mismos, por lo que se genera un enfrentamiento entre perfiles conservadores y progresistas de las distintas generaciones, dentro de la EFA.

Como contraparte, tomando como fuente al autor Eduardo Press, una de las mayores ventajas competitivas de la empresa familiar agropecuaria en el mercado es la unidad y compromiso que muestran sus integrantes.

En las empresas familiares interaccionan tres aspectos: gestión, capital y propiedad. Al momento del traspaso, se realizarán tres transiciones que pueden ser realizadas en conjunto o por separado ( Cuadro 2.2) (Press, 2011).

Cuadro 2.2: Empresa familiar



Fuente: elaboración propia

De cómo se realice el traspaso dependerá del éxito o el fracaso futuros. El mismo podrá ser abrupto, provocado por la enfermedad o muerte de el o los directores de una empresa o, por el contrario, planificado y gradual, con un período de entrenamiento y otro de ejecución supervisado, hasta llegar al ejercicio pleno y autónomo de responsabilidades de directivo, paso previo a acceder a la propiedad de la empresa. En este tema de la planificación del traspaso y su forma de cumplirlo, el protagonista principal es el empresario, enfrentado a la

necesidad de delegar. Le convendrá tomar la iniciativa, acción que muchas veces se posterga indefinidamente, con las consiguientes consecuencias negativas.

En el caso del traspaso abrupto, suele existir un empresario que vive “como la muerte” la idea del propio retiro o jubilación. Por lo general son personas dedicadas a tiempo completo a la empresa, convencidos de que si dejaran de trabajar no sabrían que hacer. Están también en esa línea quienes no toleran el disenso o los cambios, aquellos que temen la pérdida de seguridad económica que implicaría dejar de controlar por sí mismos al negocio; existen también quienes sienten su actividad como vehículo de prestigio y poder sobre otros miembros de la familia y temen perderlo si abandonan su cargo.

Por otra parte, si se elige el traspaso gradual, será necesaria una clara disposición para determinar cuáles serán en el futuro los objetivos de la empresa y, a partir de ello, diseñar planes de acción para cumplirlos. En esto es fundamental dar intervención a los jóvenes. Desde ya que es difícil, para quien fue durante muchos años único responsable, aceptar que quienes lo reemplazarán participen, diseñando un perfil futuro quizá distinto del que tiene trazado. Será preciso, además, aceptar cambios muy grandes y renunciar a proyectos que posiblemente no llegarán a concretarse.

Simultáneamente, quien se decide a delegar el manejo o transferir su campo, deberá ir planificando la próxima etapa de la vida: cómo ocupar el tiempo que hoy le dedica y cómo asegurar su futuro económico. Se trata de algo siempre complicado y todos los protagonistas deberán evaluarlo muy bien, recurriendo a la consulta especializada ante problemas difíciles de resolver.

En una empresa familiar agropecuaria la identidad de la familia y de la organización, y la estructura y funcionamiento de ambas, se condicionan recíprocamente. Sin embargo, sus miembros no siempre tienen claro cómo los afecta este condicionamiento, con relación al traspaso generacional.

Tanto la familia como la empresa tienen la cultura y escala de valores propias – en algunos casos contrapuestas- que influyen sobre su funcionamiento. Se trata

de reacciones diferentes en cada miembro y en cada grupo, con relación a proyectos y realizaciones concretas. Frente a ello, importa tener en cuenta que una empresa será exitosa si aporta a sus integrantes un adecuado nivel de satisfacción, algo que no es posible improvisar, pues necesita comportamientos muy claros y precisos. Una síntesis de ello sería: (Ducos, 2015, págs. 230-231)

- Buena articulación entre los proyectos personales, familiares y empresariales.
- Concordancia entre el nivel de remuneración y condiciones de trabajo, como asimismo entre las necesidades económicas individuales y las posibilidades de la empresa.
- Buena adecuación entre la capacitación y el papel responsable a desempeñar de cada miembro, ya sea como socio capitalista o como integrante del equipo de administración o producción de bienes y servicios.

En el aspecto que nos ocupa puede darse que la propia identidad y la cultura y organización familiar o empresaria, dificulten o impidan ciertas modificaciones en el momento de realizar el traspaso. Aparecen resistencias al cambio que pueden proyectarse, tanto en el sistema empresario como en el de la familia.

En el proyecto empresario, suele aparecer repentinamente una actitud que frena el traspaso, ya sea en la etapa de planificación o en la de implementación. Esta reacción, puede originarse en quienes deben delegar –por temor a perder el poder o modificar su estilo de vida- o en los jóvenes, reacios a hablar de un traspaso en el manejo de la empresa, pues eluden enfrentarse a la idea de muerte de los mayores. Simplemente creen que encarar un tema, eludido por lo padres, los hará aparecer como codiciosos. Esta actitud, negada explícitamente, debe ser tenida muy en cuenta pues se da con mucha frecuencia, aun cuando suele no tenerse conciencia de ello.

Otra forma muy conflictiva de expresar estas resistencias consiste en plantear modificaciones incompatibles con los proyectos individuales o familiares de los sucesores, cuyas necesidades y expectativas pueden ser muy diferentes de las imaginadas por los mayores. Es necesario escuchar y dialogar mucho, para dar

a cada uno el rol que se adapte mejor a su proyecto individual y familiar, como así a la organización. Aceptar las diferencias, e intentar formular un proyecto viable que las contemple, será la mejor manera de seguir adelante. No es una tarea sencilla y, en ocasiones, aparece como imposible de concretar.

Otro modo de resistencia muy frecuente suele ser planificar en la teoría un crecimiento empresario ajeno a la realidad, ya sea porque no hay capacidad económica financiera para concretarlo, o por falta de eficiencia empresarial para implementarlo aun cuando sea posible.

Dado que muchas veces el traspaso se elude por la inseguridad económica que significa perder el control del negocio, es importante que al diseñar el proyecto se dé prioridad al tema.

Las resistencias pueden expresarse también en el nivel de organización. Una vez definido el plan, deberá adaptarse la estructura en función de ello. Si nada cambia desde el punto de vista funcional, no habrá traspaso concreto y probablemente la empresa se disolverá cuando desaparezcan los mayores.

Frente a ello en todos los casos es necesario advertir que ciertas modificaciones pueden ser inadecuadas y ponen en riesgo la empresa, especialmente cuando se incrementan los puestos gerenciales sin funciones reales o se concentran las tareas en una sola persona, a la espera de la incorporación de los que vienen.

Así como sucede en el nivel de los proyectos o de la organización, también en el nivel de la acción pueden manifestarse las resistencias, anulando, con los hechos, lo planificado cuidadosamente.

Puede suceder que, a pesar de realizar la sucesión de la dirección, el dueño no abandone por completo la empresa, generando potenciales confusiones entre empleados, ya que no saben a quién responder. Es por ello que es importante que el dueño de la empresa no viva el proceso de transición a su salida de la gestión como una pérdida, sino que la misma sea paulatina y que sea escuchado por los hijos durante el proceso y con posterioridad al mismo.

En lo que respecta al nivel de vida de los fundadores, no deben perder su status y deben percibir una renta perteneciente a las ganancias de la empresa sin requerir o solicitar a generaciones herederas su parte correspondiente.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, es necesario planificar sobre cómo y cuándo se realizará el proceso de traspaso entre generaciones, ya que si no se planifica de forma correcta, dicho momento puede ser traumático para la generación actual, la generación heredera y el resto de la familia, afectando negativamente los resultados de la empresa. Lo más aconsejable es involucrar a la generación heredera desde el principio y no que sea un hecho súbito.

En la actualidad, en nuestro país, la competencia y la creciente oferta de mano de obra, junto con los aportes tecnológicos que ahorran la participación humana, hacen de la seguridad laboral un tema crítico que lleva a muchas familias a intentar ubicar en la empresa a todos sus integrantes. Con frecuencia, los socios de empresas familiares no tienen en cuenta que las mismas no son fuente inagotable de puestos de trabajo. En este sentido es preciso ser realistas y no pedir al negocio más de lo que puede dar. (Ducos, 2015)

Es importante no generar la obligación de pertenecer a la empresa solo por ser parte de la familia: puede suceder que no todos los hijos quieran pertenecer a la misma empresa familiar, pero de igual forma percibirán el ingreso por ganancias correspondiente una vez realizado el traspaso entre generaciones. En estos casos es imprescindible no generar reproches a quienes no quieran formar parte activa de la empresa y dar oportunidades, principalmente, a quienes se interesen de forma genuina, otorgándoles la mayor capacitación posible e incluirlos en las reuniones para poder ser escuchados e integrados a la empresa familiar agropecuaria previo a la transición.

En muchos casos, ser parte de una empresa productiva, aún sin participar laboralmente en ella, permite desarrollar otras actividades con mayor libertad, pues el sustento económico está en parte garantizado.

Reiterando lo mencionado anteriormente, retiros y cargos rentados excesivos terminarán destruyendo la organización. Si la familia conoce con tiempo las

limitaciones de la empresa podrá adecuarse mejor y si fuera necesario buscará para alguno de los integrantes otras fuentes de trabajo o de recursos, complementarios de los que genera la empresa.

Los responsables de la actividad productiva lo serán también de la tarea de incorporar al trabajo progresivamente a miembros de las nuevas generaciones. A su vez, se prepararán para comenzar a delegar tareas y responsabilidades. Y será responsabilidad del Consejo de Familia de capacitar a los futuros socios capitalistas.

El crecimiento demográfico, como así la costumbre, que viene de lejos, de dividir la propiedad y armar nuevas empresas para evitar problemas de relación, llevaron a fraccionar la tierra al punto de limitar en gran medida las posibilidades productivas, transformando en antieconómicos los mejores emprendimientos. Desde luego, no siempre la división de la tierra implica la disolución de la empresa como organización productiva, ya que existen alternativas.

Es necesario tomar conciencia de la importancia de la escala en la empresa agropecuaria; que la misma se mantenga dentro de los parámetros adecuados, depende de la buena disposición de todos para elaborar un proyecto conjunto, adecuado a las expectativas y necesidades de quienes integran el grupo, adoptando una actitud solidaria a la vez que realista.

Para alcanzar esta meta resulta prioritario que quienes dirigen la empresa permitan a los jóvenes acceder a la información y adquirir experiencia para actuar en el futuro aplicando todos los nuevos conocimientos que puedan marcar las diferencias en el futuro. Determinar objetivos realistas requiere aprendizaje que, en muchos casos, puede marcar la diferencia entre lo posible y lo imposible. Sin embargo, se trata de algo no siempre aceptado y, sobre todo no concretado en el momento adecuado.

Como contrapunto, las nuevas generaciones, al no ser incorporadas, integradas y escuchadas en el momento del traspaso, sienten que no están preparadas para asumir dicha responsabilidad ya sea por desconfianza de su capacidad o por no sentirse lo suficientemente formados para estas nuevas tareas y actividades. En

los casos que sean varios hermanos o descendientes, por falta de confianza en la administración del encargado, pueden generarse rispideces que pongan en peligro la EFA.

El traspaso requiere tiempo. Bien planificado, los costos emocionales y económicos resultarán menores y se correrán menos riesgos, pues el aprendizaje y los cambios pueden ser progresivos. Para no dividir un establecimiento que funciona bien, evitando generar varios debilitados y empobrecidos, es necesario que las nuevas generaciones aprendan a manejar la empresa y a convivir en ella.

Cuando el traspaso gradual no se produce en el momento adecuado, la muerte o el alejamiento de quienes son la generación dirigente, suele llevar a disolver la empresa familiar al poco tiempo.

## **Capítulo 3: Desarrollo**

### **3.1 Caso Modelo**

Para el desarrollo de la presente tesina se ha tenido en cuenta un caso modelo de empresa familiar agropecuaria que se encuentra en su quinta generación familiar. El establecimiento agropecuario “El Facón” se encuentra situado en el Partido de 9 de Julio, provincia de Buenos Aires.

Para poder desarrollar este capítulo se ha entrevistado al dueño y administrador de la empresa agropecuaria “El Facón”, el Licenciado en Economía Agropecuaria Alfredo García Robin, quien es actualmente propietario de un establecimiento que cuenta con una superficie de 416 hectáreas en el mencionado Partido de Nueve de Julio, ubicada a 280 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El Lic. García Robin es miembro de la quinta generación de la empresa familiar agropecuaria. En el transcurso de las generaciones la empresa se ha ido particionando en múltiples herederos (desde una superficie inicial mayor a las 20.000 hectáreas), siendo toda una ramificación del primer dueño descendiente de irlandeses emigrados a la Argentina durante el siglo XIX.

Mencionado caso modelo se ha tomado en cuenta siendo considerado un caso de éxito ya que no solo ha podido traspasar las tres generaciones, sino que, a su vez, siempre ha sido administrada y gestionada por miembros descendientes de la familia de origen.

El establecimiento agropecuario es de producción diversificada, es decir que en el área productiva de ganadería vacuna se desarrolla todo el ciclo completo, desde la cría al engorde a corral. En lo que respecta al área de producción agrícola tiene una parte productiva tercerizada y otra de producción propia para consumo en el engorde a corral previamente mencionado.

La EFA se ha considerado un caso exitoso ya que el administrador actual, teniendo cabal conocimiento de los errores y aciertos del pasado, maximizó la

utilización de aquellas experiencias incorporando la tecnificación presente y buscando un equilibrio económico fiscal conservacionista, sumado a la pasión y perseverancia que otorgan el orden y la disciplina laboral.

El entrevistado al ser consultado sobre cuál fue la relevancia que tuvo en su administración el desarrollo de carrera profesional afín, contestó que fue de cabal importancia la capacitación universitaria, manifestando las siguientes palabras: “la educación sumada a la práctica activa hizo la sumatoria del perfeccionamiento y dirección de la empresa actual para poder enfrentar los nuevos paradigmas de la alta presión tributaria y la aceleración de la economía actual, es decir la inflación; lo que minimiza aún más la rentabilidad”.

Respecto a la forma de traspaso de gestión entre generaciones, el entrevistado nos detalla que él, desde temprana edad, participó junto a sus hermanos y padres de las actividades productivas que se desarrollaban en este establecimiento. A su vez, al momento del traspaso y división del mismo, fue clave el liderazgo de la generación heredada para formar, motivar y atraer a las nuevas generaciones, así como también, permitir delegar de forma clara las riendas del negocio en el momento del proceso transición.

Este proceso, no es una actividad exclusiva de la generación antecesora, ya que el señor García Robin desarrolla este mismo plan con la futura generación heredera, acompañando su desarrollo personal y profesional, promoviendo capacitación tanto práctica como técnica e incluyendo en rutinas y actividades productivas dentro de su establecimiento.

Según nos evidenció en la entrevista desarrollada, el Lic. Robin considera clave no haber recibido una presión por parte de la generación antecesora para la selección de carrera profesional a desarrollar. Si bien, él mismo definió seguir una carrera afín, el resto de sus hermanos optaron por otras profesiones y especializaciones ajenas al mundo agropecuario (conducta que se mantiene en las generaciones futuras). A pesar de esto todos participan de las decisiones de la empresa familiar y tienen conocimiento de lo que sucede en ella.

## 3.2 Análisis de encuestas

En el presente capítulo se analizarán las respuestas obtenidas luego de encuestar a personas relacionadas con empresas familiares agropecuarias en la Argentina; las mismas se realizaron de forma anónima.

### 3.2.1 Muestreo de población

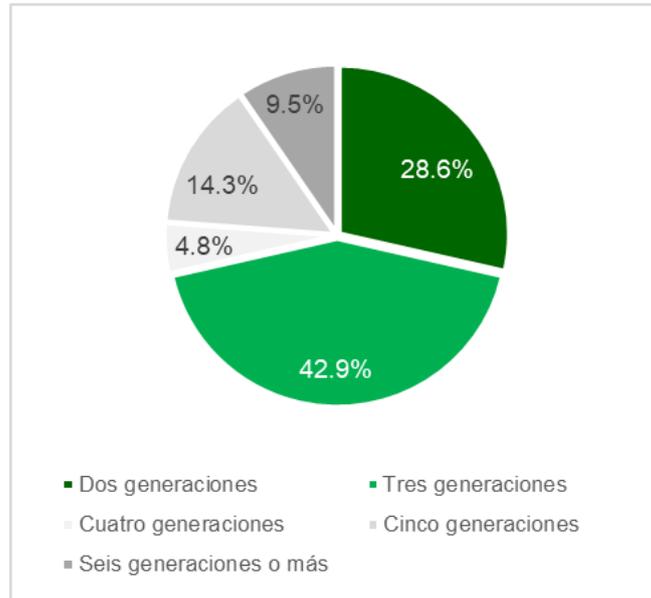
En base a los datos relevados se puede observar que más del 70% de las empresas familiares agropecuarias se encuentran entre la segunda y tercera generación. El 30% restante se divide entre cuarta generación con 4.8%, quinta generación con 14.3% y un 9.5% con seis o más generaciones (Tabla 3.1 y Gráfico 3.1).

Tabla 3.1: Longevidad de las EFA

		GENERACIONES EFA				
		2	3	4	5	6 o MÁS
		%				
RANGO ETARIO	+40 AÑOS	28.6	-	14.3	28.6	28.6
	30-40	14.3	71.4	-	14.3	-
	18-30	42.9	57.1	-	-	-
	TOTAL	28.6	42.9	4.8	14.3	9.5

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

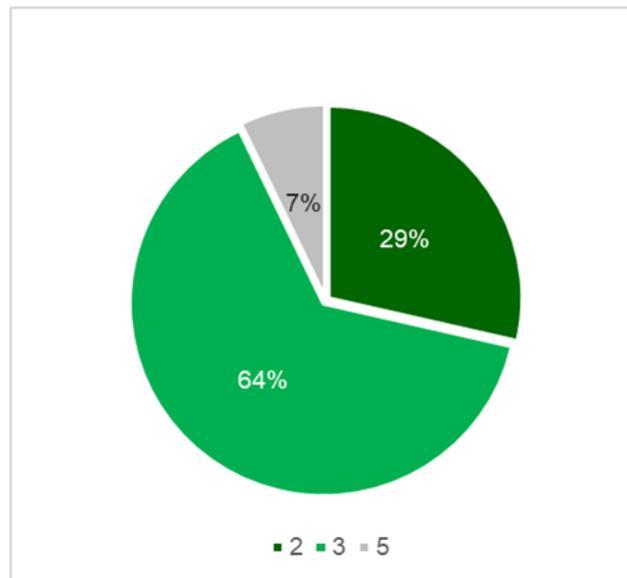
**Gráfico 3.1: Longevidad de empresas**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

En el caso del grupo etario menor a 40 años se puede observar que más del 90% se encuentra en EFA como máximo de 3 generaciones y el porcentaje restante pertenece a empresas de 5ta generación (Gráfico 3.2).

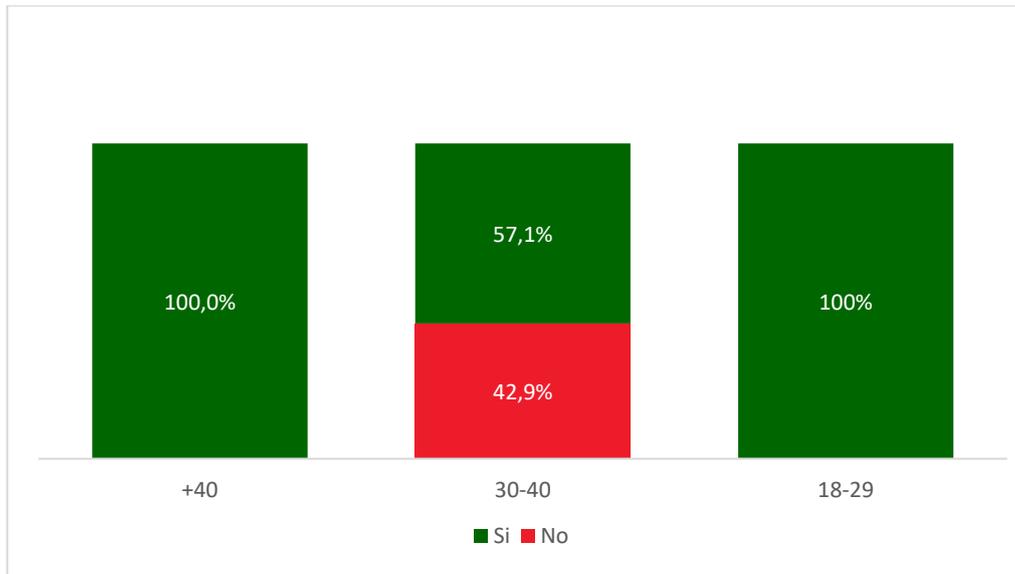
**Gráfico 3.2: Longevidad de empresas sub 40 años**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

Teniendo en cuenta estos datos relevados se decidió ver el porcentaje de encuestados que forma parte de la empresa de manera activa. Esto permitió observar que, en el grupo de 30 a 40 años, el 57% lo hace de manera activa mientras que el 43% restante no lo hace (Gráfico 3.3).

**Gráfico 3.3: participación activa en EFA**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

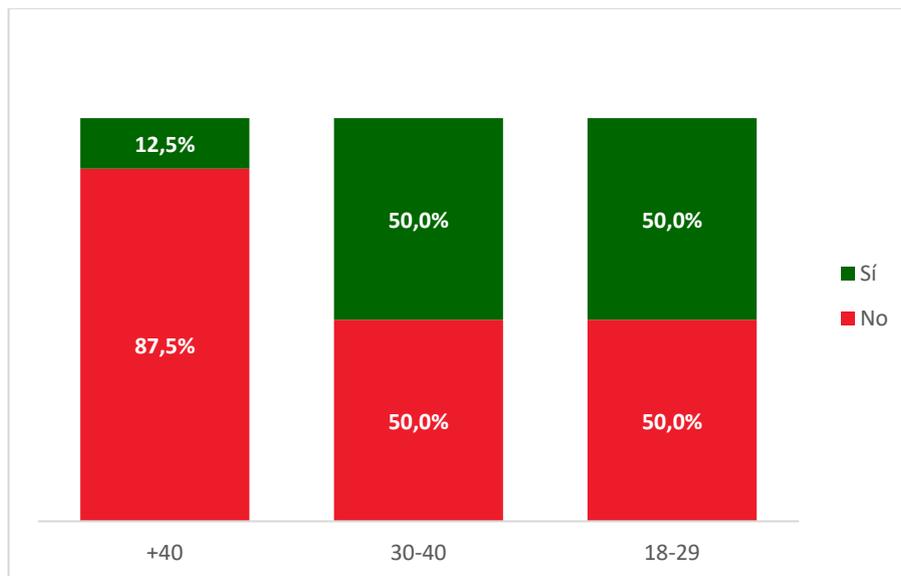
### **3.2.2 Grado de formación de herederos**

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta varios aspectos, desde si la EFA repercutió en la elección de la carrera profesional del entrevistado hasta si la misma tiene un plan de formación de herederos.

Comenzaremos analizando la inferencia que tuvo la EFA al momento de la elección de la carrera profesional. Aquí podemos observar diferentes situaciones: por un lado, tendremos en cuenta solo el aspecto grupo etario y luego de esto, se incorporará al análisis el aspecto participación activa en la empresa.

Primer aspecto analizado “grupo etario”: en los grupos sub 40 no hubo gran divergencia de resultados; la mitad de los encuestados tuvo en cuenta la empresa familiar y la otra mitad no considera que haya incidido al momento de la elección. Mientras que en el grupo de mayores de 40 se observa que en mayor medida los encuestados afirman que la EFA no incidió en su elección (87.5%) y el porcentaje restante dice haberlo tenido en cuenta. (Gráfico 3.4).

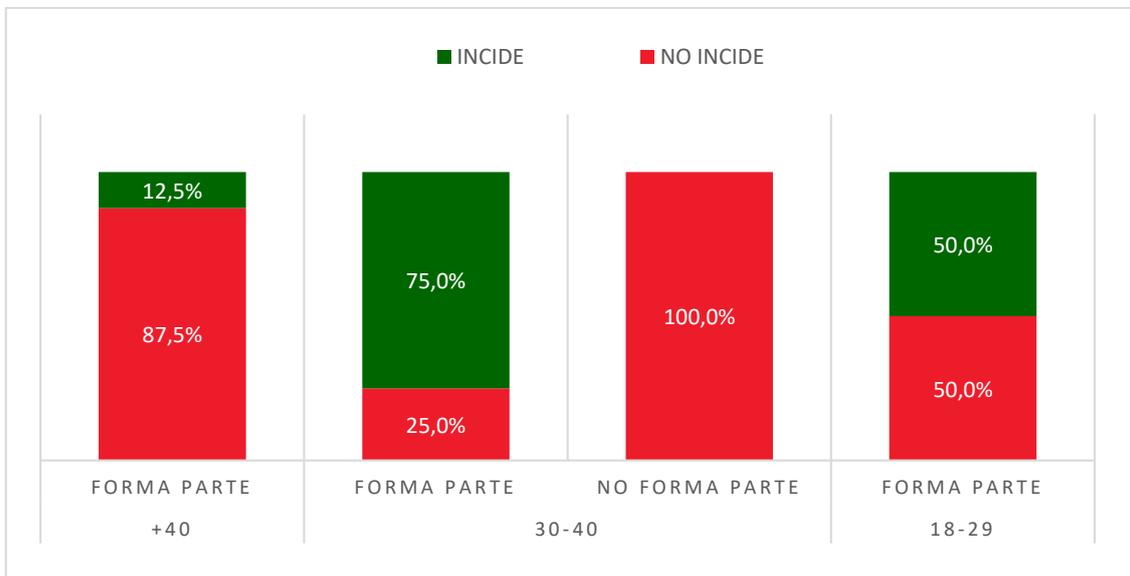
**Gráfico 3.4: Incidencia en carrera profesional**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

A lo analizado previamente se incorporó un tercer factor: la participación activa en la empresa. Se observa que en cada grupo se encuentran diferencias destacables: en el grupo de 30 a 40 años, quienes no participan de la EFA lógicamente marcan no incidencia de la misma en la elección de carrera, mientras que el peso dentro de los que forman parte activa de la empresa es ampliamente más significativo (75% de incidencia EFA sobre elección) (Gráfico 3.5).

**Gráfico 3.5: Incidencia en elección de profesión y participación en EFA**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

### 3.2.3 Aspiraciones futuras

En este punto del análisis nos centraremos en quiénes forman parte de la empresa de forma activa sin tomar como limitante la edad.

Como se puede observar en la tabla anexada a continuación, entre quienes participan de forma activa de la EFA, el 85.7% desea conducir a futuro la EFA y a su vez participar del trabajo productivo, mientras que el 14.3% restante no lo desea. De quienes no forman parte activa de la EFA actualmente, se observa un no deseo de conducción a futuro.

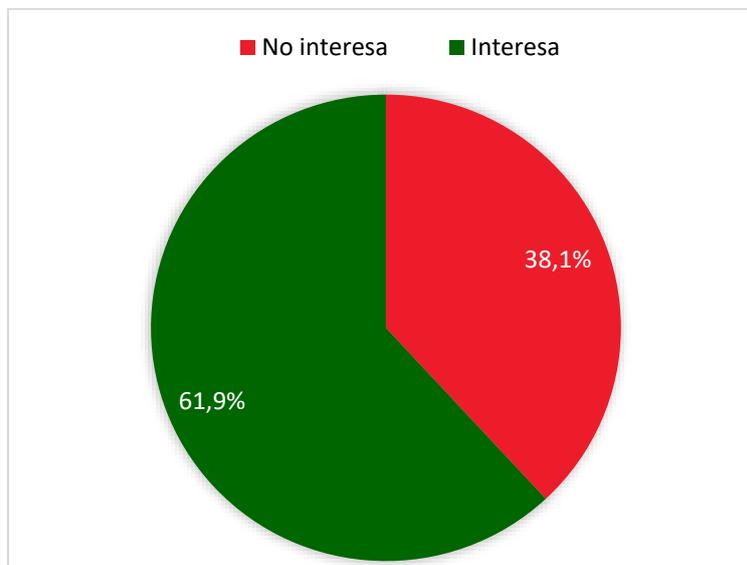
**Tabla 3.2: Participación activa en EFA**

		PARTICIPACIÓN EFA	
		NO FORMA PARTE	FORMA PARTE
FUTURO EFA	NO DESAR CONDUCIR	100	14.3
	DESEA CONDUCIR	0	85.7

*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

Teniendo en cuenta solo a quienes forman parte activa en la empresa, analizamos el interés de los mismos en ser asesores externos. De dicho análisis se desprende claramente un amplio deseo aspiracional a realizar dicha actividad, con el 61.9% (Gráfico 3.6).

**Gráfico 3.6: Intención de desempeño como asesor externo**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

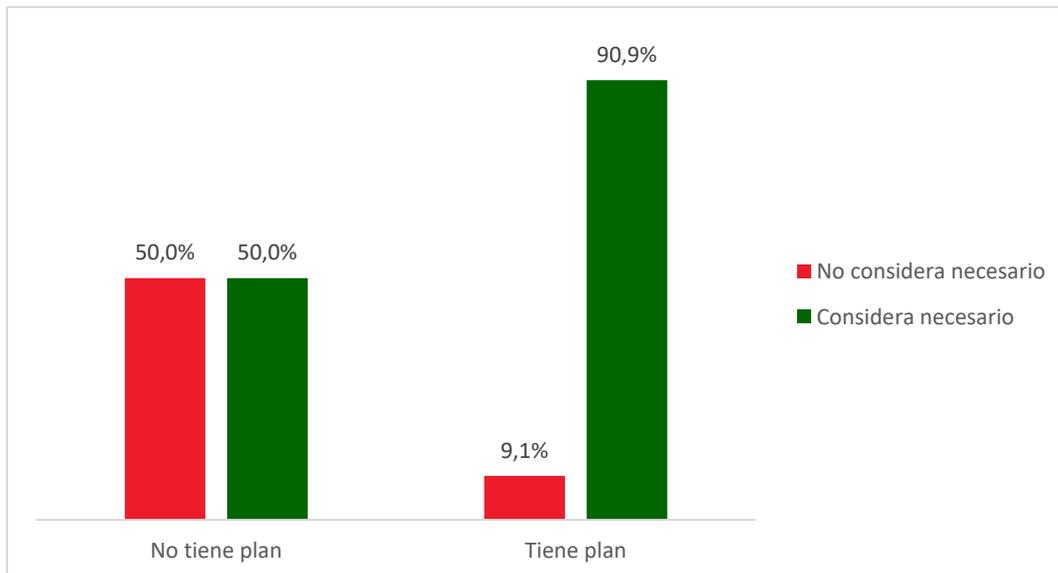
### 3.2.4 Plan formación de herederos

En esta sección del análisis se analizará específicamente la opinión de los encuestados con respecto a los planes de formación de herederos.

En los casos en que los encuestados pertenecen a empresas que no cuentan con planes de formación, los resultados se encuentran equitativos respecto al porcentaje entre quienes consideran que sí es necesario y quiénes, que no.

En los casos de las personas que pertenecen a empresas que ya tienen un plan de formación es más notoria la diferencia, un 90.9% considera que estos planes de formación son necesarios para un mejor proceso y poder garantizar la continuidad de la EFA y un 9.1% que no los considera necesarios para dicho objetivo (Gráfico 3.7).

**Gráfico 3.7: Existencia de plan de formación**



*Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.*

### **3.3 Protocolo de formación de herederos**

En este ítem nos centraremos en formular un plan de formación de herederos basándonos en los datos que obtuvimos a través de las encuestas y las experiencias recabadas a través de la entrevista mencionada con anterioridad.

De acuerdo a la información obtenida se concluyó que como base para una eficiente transición de poder y administración en una empresa familiar se deben tener en cuenta, en un plan de formación de herederos, los siguientes puntos:

Artículo 1: incluir a los herederos desde pequeños en la empresa sin generar presiones e imposiciones, inculcando aquellos valores y tradiciones clave.

Artículo 2: evitar que los herederos perciban a la empresa como la razón de pérdida de atención.

Artículo 3: los heredados deben saber escuchar y educar a los herederos en un aprendizaje de debate y exposición de opiniones evitando generar menosprecio de las propuestas de los herederos.

Artículo 4: libre albedrío de la elección de futuro que el heredero elija sin generar confrontaciones ni reproches del heredado.

Artículo 5: que el heredado sepa generar una división de lo que es meramente empresarial de lo que es familiar.

Artículo 6: realizar un traspaso de forma gradual y de forma planificada.

## Capítulo 4: Conclusión

Como se ha planteado a lo largo de la tesina es de suma importancia inculcar valores a los herederos a lo largo de la vida y de su desarrollo personal y profesional.

En lo que respecta a lo relacionado con la empresa se debe tener en cuenta los valores de pertenencia, respeto y aceptación de los demás, sin importar el lugar y el rol que ocupen dentro de la empresa familiar agropecuaria.

En el caso específico de las empresas familiares es inevitable pasar por un proceso de sucesión por lo que es imprescindible contar con estructuras formales para conocer y seleccionar a los familiares más capaces para desempeñarse en los distintos sectores de la mismas; aunque también existen casos en los que la mejor opción es elegir miembros no familiares en algunos puestos.

Teniendo en cuenta lo ya analizado en los capítulos anteriores y demostrado por medio de un caso modelo, un plan de formación de herederos para evitar seguir recayendo en la problemática de las empresas familiares en Argentina, de no lograr traspasar la tercera generación será de suma utilidad para mejorar esta capacidad y potenciar la probabilidad de continuidad a lo largo del tiempo.

Es vital que todas las generaciones pertenecientes a la familia estén interiorizadas sobre cómo funciona la empresa, vayan a estar involucrados o no en el manejo a futuro, meramente por el hecho de tratarse de un patrimonio familiar. También es importante que éstos tengan libre albedrío de moverse e interactuar con los miembros participantes de forma activa de la empresa sin sobrepasar los límites de autoridad, evitando así conflictos de poder y confusión entre los empleados.

A nuestro entender los puntos mencionados en el capítulo anterior son la base de cualquier empresa más específicamente de las familiares ya que si queremos que la misma continúe más allá de nuestra generación deberíamos tenerlos en cuenta.

## Bibliografía

- Abogados, A. (14 de Diciembre de 2020). *Las empresas familiares en el agro: interrogantes y desafíos*. Obtenido de Agrofy News:  
<https://news.agrofy.com.ar/noticia/191007/empresas-familiares-agro-interrogantes-y-desafios>
- AgroGlobal. (20 de Octubre de 2020). Obtenido de AgroGlobal:  
<https://agroglobalcampus.com/las-empresas-familiares-y-el-agro/>
- Dodero, S. (2014). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. En S. Dodero, *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar* (págs. 43-48). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Ducos, M. (2015). Capítulo V: Traspaso a la generación siguiente. En M. Ducos, *Empresa Familiar Agropecuaria* (págs. 227 - 258). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica .
- Rodriguez, C. (2021). *Google*. Obtenido de Google Forms:  
<https://docs.google.com/forms/d/1cJybdAPYdc8aOVt9T8L-mUOaFcdTCIzgjXCcKpp8290/edit>
- Rubén Suárez, V. L. (4 de 12 de 2019). Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina. *Revista Científica FAV-UNRC*, 21-35. Obtenido de Revista Científica FAV-UNRC :  
[http://www.ayv.unrc.edu.ar/ojs/index.php/Ab\\_Intus/article/view/117/73](http://www.ayv.unrc.edu.ar/ojs/index.php/Ab_Intus/article/view/117/73)

## **Anexos 1: Encuesta**

### **Preguntas de la encuesta realizada**

La presente encuesta fue realizada por medio de Google Forms y las respuestas obtenidas fueron analizadas con fines académicos.

1) ¿A qué grupo poblacional pertenece?

- 18 a 29 años HOMBRE
- 18 a 29 años MUJER
- 30 a 40 años HOMBRE
- 30 a 40 años MUJER
- + de 40 años HOMBRE
- + de 40 años MUJER

2) ¿Forma parte de manera activa de la empresa familiar agropecuaria (EFA)?

- Si
- No

3) ¿Cuántas generaciones tiene la empresa familiar (incluido usted)?

- Dos generaciones
- Tres generaciones
- Cuatro generaciones
- Cinco generaciones
- Seis generaciones o más
- NS/NC

4) ¿La empresa familiar agropecuaria de la que forma parte cuenta con un plan de formación de herederos?

- Si
- No
- NS/NC

- 5) ¿Cuál es el máximo nivel educativo alcanzado en la generación precedente?
- Sin instrucción, primario incompleto o completo
  - Secundario incompleto, completo o terciario incompleto
  - Terciario completo, universitario incompleto o completo
  - NS/NC
- 6) ¿Considera que nivel educativo de la generación precedente incide en la evolución de la empresa y situación actual de la misma?
- Si
  - No
  - NS/NC
- 7) De acuerdo a sus expectativas futuras, ¿desea mantenerse alejado de la EFA y recibir una renta?
- Si
  - No
  - NS/NC
- 8) ¿Desea participar del nivel directivo sin intervenir en el nivel ejecutivo en lo pertinente a la toma de decisiones de la empresa?
- Si
  - No
  - NS/NC
- 9) ¿Desea conducir a futuro la EFA y además participar del trabajo productivo?
- Si
  - No
  - NS/NC

10) ¿Prefiere colaborar en la empresa pero no dirigirla?

- Si
- No
- NS/NC

11) ¿Aspira a desempeñarse como asesor externo?

- Si
- No
- NS/NC

12) ¿Considera necesario que toda EFA cuente con un protocolo de formación de los herederos?

- Si
- No
- NS/NC

13) Según su criterio, ¿cómo debería hacerse la transferencia de la administración de la EFA?

- Traspaso planificado y gradual
- Traspaso planificado y repentino
- Traspaso sin planificación
- NS/NC

14) En su formación como futuro heredero de la EFA, ¿en qué lugar debería tener dicho proceso?

- En la propia EFA a heredar
- En una EFA externa
- NS/NC

15) En caso de no encontrarse involucrado activamente de EFA, indique su nivel educativo alcanzado a la fecha

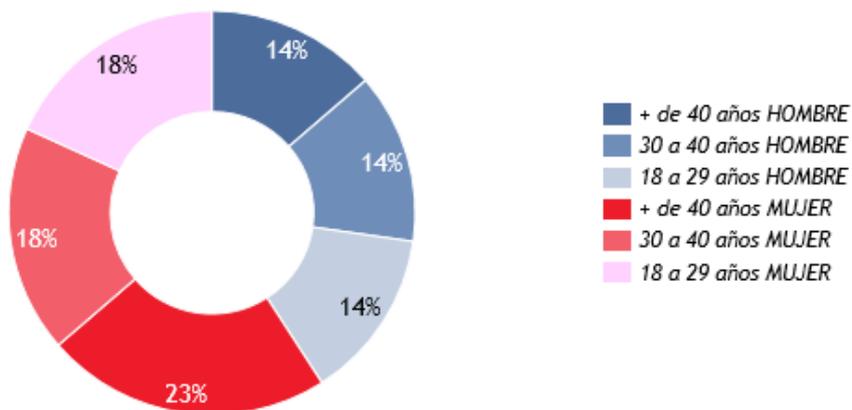
- Sin instrucción, primario incompleto o completo
- Secundario incompleto, completo o terciario incompleto
- Terciario completo, universitario incompleto o completo
- NS/NC

16) ¿La EFA ha incidido en la elección de su carrera profesional ?

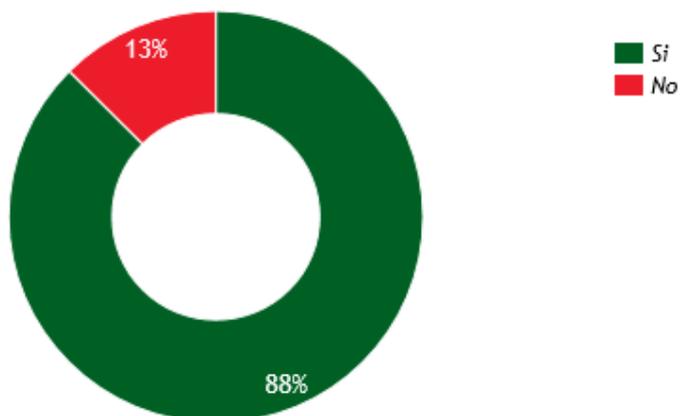
- Si
- No
- NS/NC

## Respuestas de encuestas graficadas

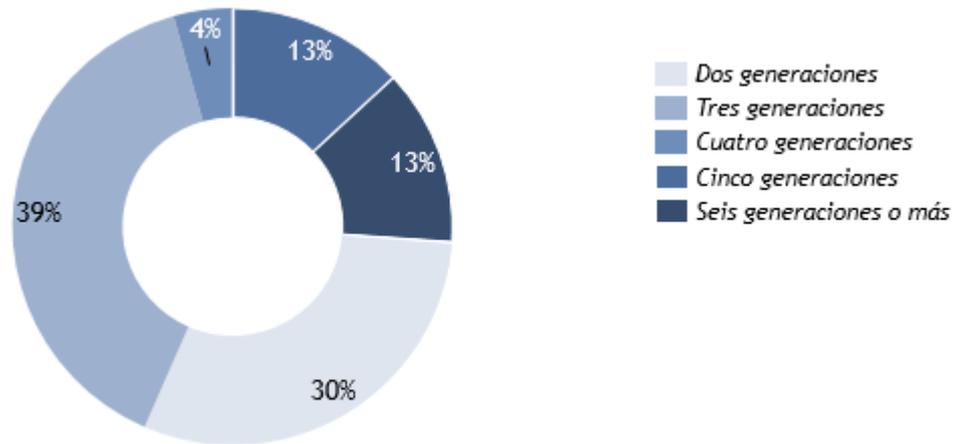
1) ¿A qué grupo poblacional pertenece?



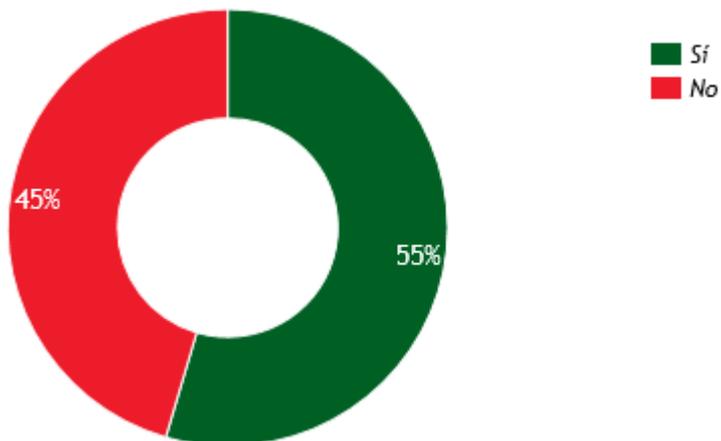
2) ¿Forma parte de manera activa de la empresa familiar agropecuaria (EFA)?



3) ¿Cuántas generaciones tiene la empresa familiar (incluido usted)?



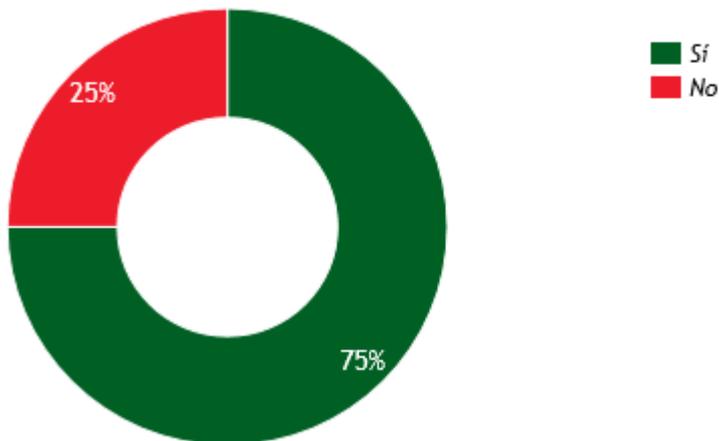
4) ¿La empresa familiar agropecuaria de la que forma parte cuenta con un plan de formación de herederos?



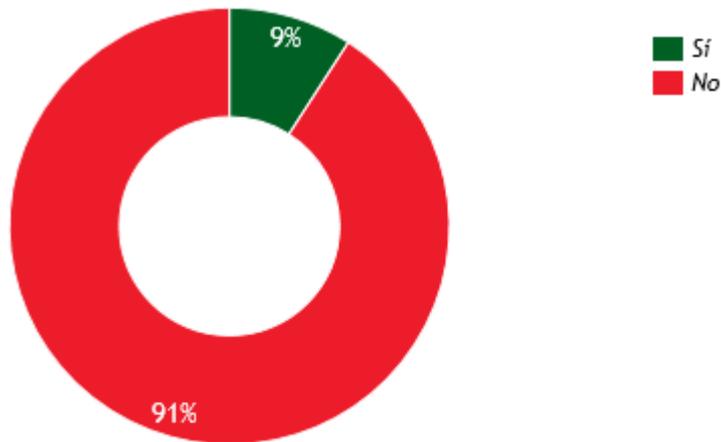
5) ¿Cuál es el máximo nivel educativo alcanzado en la generación precedente?



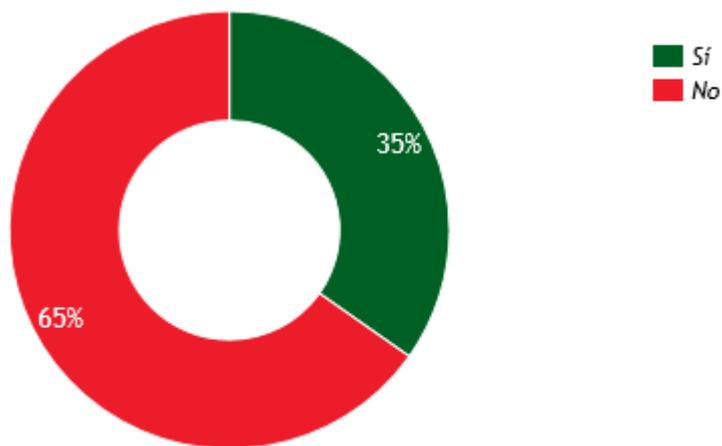
6) ¿Considera que nivel educativo de la generación precedente incide en la evolución de la empresa y situación actual de la misma?



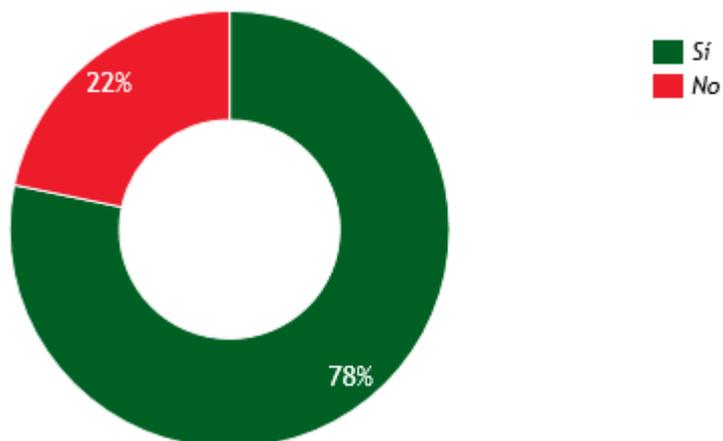
7) De acuerdo a sus expectativas futuras, ¿desea mantenerse alejado de la EFA y recibir una renta?



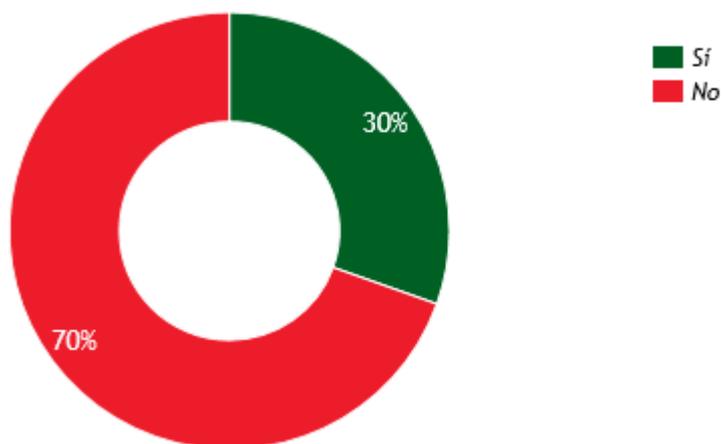
8) ¿Desea participar del nivel directivo sin intervenir en el nivel ejecutivo en lo pertinente a la toma de decisiones de la empresa?



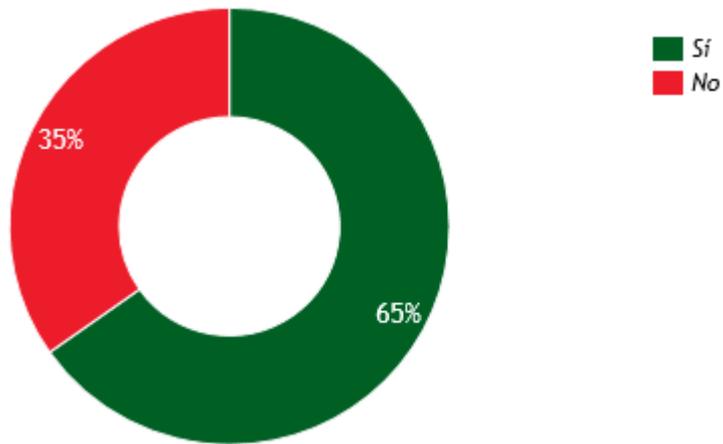
9) ¿Desea conducir a futuro la EFA y además participar del trabajo productivo?



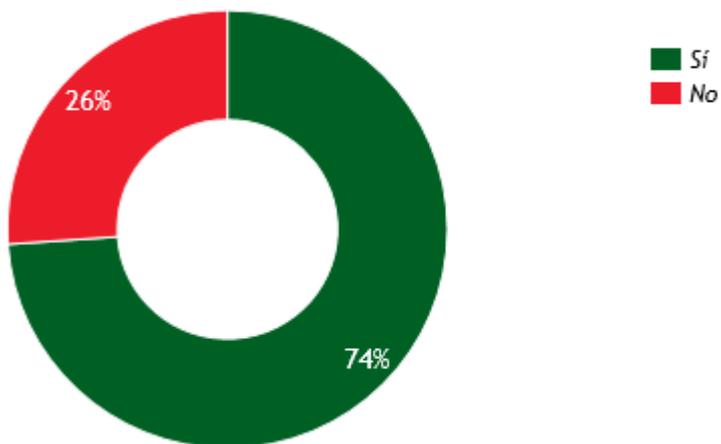
10) ¿Prefiere colaborar con la empresa, pero no dirigirla?



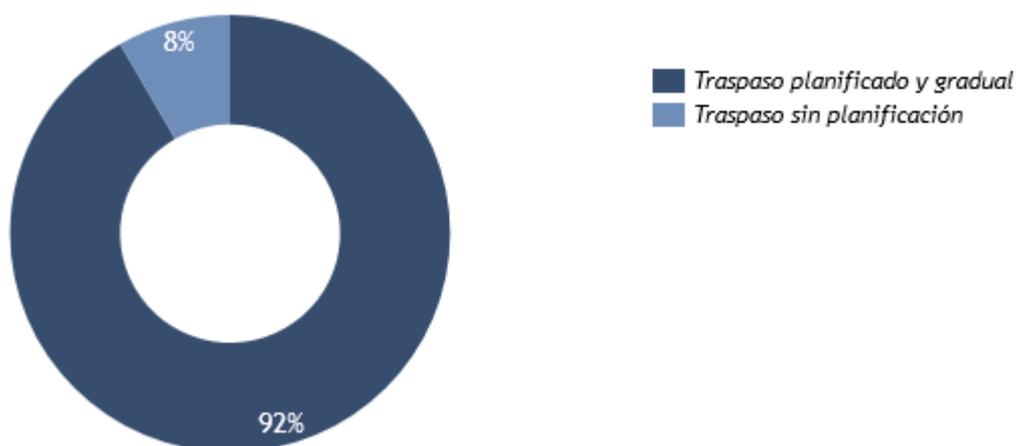
11) ¿Aspira a desempeñarse como asesor externo?



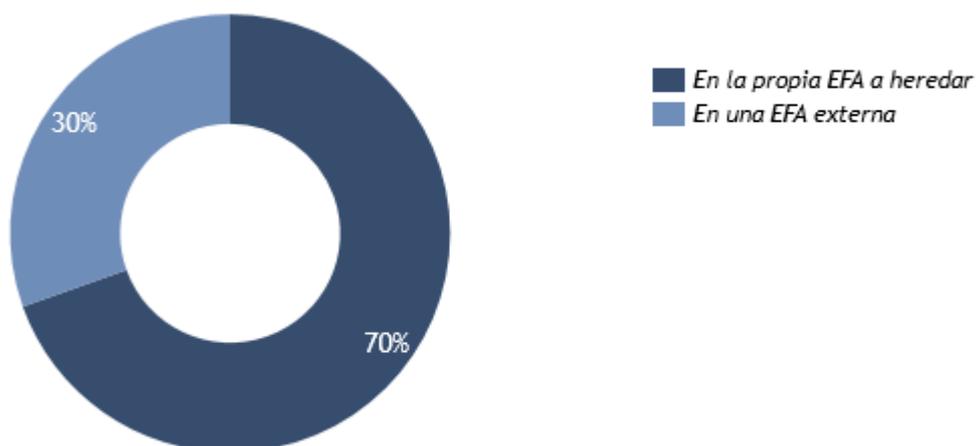
12) ¿Considera necesario que toda EFA cuente con un protocolo de formación de los herederos?



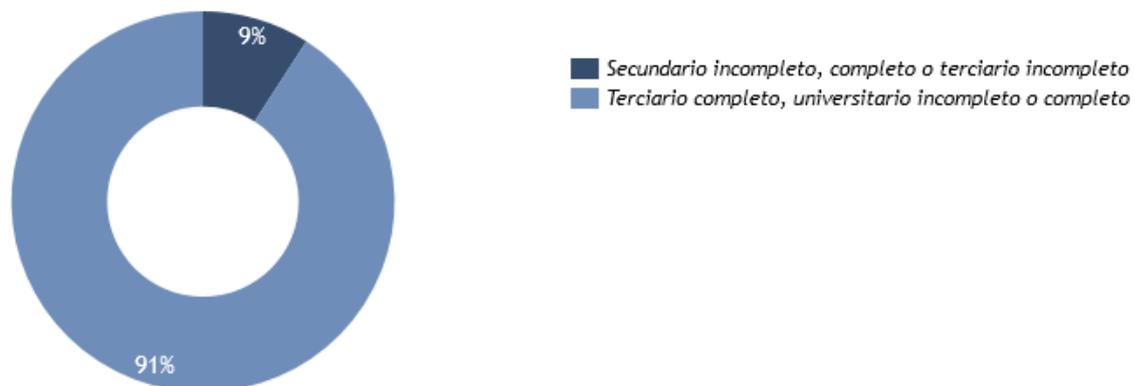
13) Según su criterio, ¿cómo debería hacerse la transferencia de la administración de la EFA?



14) En su formación como futuro heredero de la EFA, ¿en qué lugar debería tener dicho proceso?



15) En caso de no encontrarse involucrado activamente de EFA, indique su nivel educativo alcanzado a la fecha.



16) ¿La EFA ha incidido en la elección de su carrera profesional?

