



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

Maestría en Dirección de Negocios

Seminario de Trabajo Final

Trabajo Final de Maestría

“Conformación de criterios para facilitar el proceso de sucesión generacional: el caso de una explotación agropecuaria familiar en Córdoba, Argentina”

Autor

Cr. Matías Santiago Piatti

Tutora

MBA Claudia Martínez

Córdoba, 2023



“Conformación de criterios para facilitar el proceso de sucesión generacional: el caso de una explotación agropecuaria familiar en Córdoba, Argentina” por Matías Santiago Piatti se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Agradecimientos



En memoria del Cr. Enzo Felipe Miguel Piatti (1928 - 2000), quien fuera presidente del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (1958-1960), fundador de una empresa familiar y ávido defensor de los valores institucionales en Argentina hasta las últimas circunstancias. Esta obra ha sido concebida en honor a su trayectoria profesional y forma parte de su legado generacional. Que le sea concedido el descanso eterno y brille para él la luz que no tiene fin.

A mi familia, sin quienes mi carrera profesional no habría sido posible.

A mis amigos y colegas de la profesión por su apoyo incondicional.

A mi tutora y a esta casa de estudios por nutrir mi mente.

Índice de Contenidos

I. Introducción.....	8
II. Objetivos.....	10
II.1. Objetivo General.....	10
II.2. Objetivos Específicos.....	10
III. Marco Conceptual.....	10
III.A. La sucesión de la empresa familiar como un proceso de ajuste de roles.....	12
III.B. La sucesión de la empresa familiar y su impacto en la estructura financiera.....	14
III.B.1. La sucesión familiar y el apalancamiento financiero.....	14
III.B.2. La sucesión familiar y la tasa de crecimiento.....	15
III.B.3. La sucesión familiar y el rendimiento sobre los activos.....	15
III.C. Empresas familiares en Argentina: relevamientos recientes.....	16
III.D. La sucesión de la empresa familiar desde la Teoría de la Agencia.....	18
III.E. El modelo de los Tres Círculos.....	20
III.F. Creencias subyacentes en la empresa familiar.....	21
III.G. Diferencias generacionales en el lugar de trabajo.....	22
IV. Metodología.....	24
IV.A. Análisis Exploratorio Inicial.....	24
IV.A.1. Actividad de Diagnóstico.....	24
IV.A.2. Entrevistas Individuales.....	28
IV.A.3. Sistemas y Procedimientos Administrativos Vigentes.....	30
IV.A.4. Roles Vigentes.....	31

IV.B. Abordaje de Factores Críticos.....	31
IV.B.1. Conformación del Criterio para la Toma de Decisiones.....	31
IV.B.2. Propuesta de Organigrama y Consejo de Administración Familiar.....	32
IV.B.3. Definición de Misión, Visión y Valores.....	34
IV.B.4. Descripción de Puestos de Trabajo Actuales.....	35
IV.B.5. Diseño de Manual de Procedimientos.....	40
IV.B.6. Explicitación de Políticas de Contratación.....	42
IV.B.7. Propuesta de Indicadores para Gestión por Desempeño.....	43
IV.B.8. Mecanismos de Arbitraje Extrajudicial.....	44
IV.C. Diagrama de Gantt como camino de acción.....	46
V. Implicaciones.....	48
VI. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación.....	49
VII. Bibliografía.....	51
VIII. Anexos.....	55

Índice de Figuras

Figura 1. La sucesión de la empresa familiar como proceso de ajuste de roles mutuo.....	13
Figura 2. Perfil generacional de empresas familiares encuestadas en el Informe del Observatorio de la Empresa Familiar UCC.....	17
Figura 3. Uso de herramientas de gestión operativa en empresas familiares encuestadas en el Informe del Observatorio de la Empresa Familiar UCC.....	18
Figura 4. Solapamiento de la familia, la empresa y la propiedad en la empresa familiar.....	20
Figura 5. Propuesta de Organigrama.....	33
Figura 6. Diagrama de Flujo - Confección de EECC.....	41

Índice de Anexos

Anexo 1. Material para el Diagnóstico de la Familia Empresaria. Claudia Martínez & Asociados.....	55
Anexo 2. Cuestionario para Entrevistas Individuales.....	59

I. Introducción

El presente trabajo versa sobre la aplicación del bagaje de conocimientos de un campo disciplinar particular de la Administración: la Sucesión de Empresas Familiares. La unidad de análisis que será objeto de estudio en el marco de los procesos a analizar es una explotación agropecuaria de mediana envergadura de la Provincia de Córdoba, Argentina.

El proceso de sucesión y administración intergeneracional de empresas familiares es un fenómeno de la Administración que presenta dificultades para la organización y es a menudo ignorado por quienes tienen a cargo su conducción de manera no profesionalizada. Previa investigación cuantitativa han demostrado el severo impacto negativo de una incorrecta administración de estos procesos en empresas familiares: sólo diez por ciento de las unidades analizadas sobreviven dos trasposos generacionales (Beckhard y Dyer, 1983).

Análisis estadísticos más recientes sobre el proceso de sucesión generacional de empresas familiares han examinado su impacto en la estructura financiera y el desempeño de la organización (Molly et. al., 2010). Otras investigaciones han analizado este fenómeno bajo un enfoque de teoría de juegos en el que los agentes involucrados en la sucesión toman decisiones racionales para optimizar la transición minimizando el riesgo de apropiación por parte de terceros y la asimetría de la información descrita por la Teoría de la Agencia (Lee et. al., 2003).

En síntesis, el problema u oportunidad estriba en facilitar un fluido traspaso generacional de las funciones administrativas de la empresa familiar objeto de análisis a sus correspondientes sucesores. El aporte de valor del presente trabajo estará dado así por la creación de un diagrama de Gantt con tiempo y tópicos para la conformación de criterios para el proceso de sucesión generacional. La omisión -adrede o accidental- de este fenómeno organizacional y el planeamiento estratégico del futuro de la empresa es la principal razón para el declive de la misma (Ward, 2016).

Son frecuentes síntomas del surgimiento de esta problemática la existencia de resistencia al cambio por parte de la generación fundadora y la no formalización del traspaso de funciones administrativas (Handler, 1989). Estas manifestaciones a menudo encuentran su origen en discrepancias entre las creencias subyacentes de la generación fundadora y la sucesora, dando lugar a un pronóstico adverso si no se implementa una administración profesionalizada.

En consecuencia, el eje central que nos convoca es: ¿cómo facilitar el proceso de sucesión generacional de una explotación agropecuaria de mediana envergadura de Córdoba, Argentina?

II. Objetivos

II.1. Objetivo General

Facilitar el proceso de sucesión generacional de una explotación agropecuaria de mediana envergadura de Córdoba, Argentina.

II.2. Objetivos Específicos

- *Describir los mecanismos administrativos y roles vigentes en la unidad de explotación agropecuaria seleccionada.*
- *Evaluar el nivel de preparación de los sistemas de administración actualmente implementados en la unidad de análisis elegida para un inminente traspaso generacional de las funciones administrativas.*
- *Propuesta de un diagrama de Gantt con tiempos y tópicos para la conformación de criterios con medidas ajustadas a la literatura examinada y a la unidad objeto de análisis.*

III. Marco Conceptual

Ward (2016, p. 252) define a la empresa familiar como “aquella que se transmitirá para que la siguiente generación de la familia la gestione y controle”. Es notable en esta definición la individualización de la empresa familiar exclusivamente en términos de su fin último, en lugar de adoptar un enfoque acotado a su estructura de capital.

Por su parte, Beckhard (1983) conceptualiza a la sucesión de la empresa familiar como el paso del bastón de mando a un sucesor familiar o administrador profesional. Barry (1975) entiende que dicho bastón de mando puede ser dividido entre el correspondiente a la propiedad y el propio de la administración, sugiriendo así la disponibilidad de múltiples combinaciones de propiedad y administración para gestionar el proceso de sucesión de la empresa familiar.

Handler (1994) destaca el esfuerzo académico por conceptualizar la sucesión de la empresa familiar como un proceso con etapas disímiles y problemáticas específicas. Tanto Churchill y Hatten (1987) como Longenecker y Shoen (1978) esquematizan modelos lineares de sucesión en los que se produce un gradual incremento en el nivel de conocimiento y participación de la generación sucesora sobre la empresa familiar.

Un enfoque dinámico para comprender el proceso de sucesión en la empresa familiar requiere incorporar la teoría de transición de roles. Siguiendo a Biddle (2013), un rol se forma por la agregación de patrones de comportamiento que son característicos de personas en un determinado contexto y que persisten debido a su incrustación en sistemas sociales como parte del proceso de socialización de una persona. Según Handler (1994), cada fase del proceso de sucesión familiar puede asociarse con un determinado comportamiento de rol evidenciado por las partes involucradas. Un comportamiento de rol es según Katz y Kahn (1978, p. 189) “un conjunto de acciones recurrentes por parte de un individuo que se interrelacionan con las actividades repetitivas de otros para producir un

resultado predecible". De esta manera y siguiendo a Handler (1994), podemos considerar que la transición entre fases del proceso de sucesión familiar involucra consecuentemente transiciones en los comportamientos de rol subyacentes.

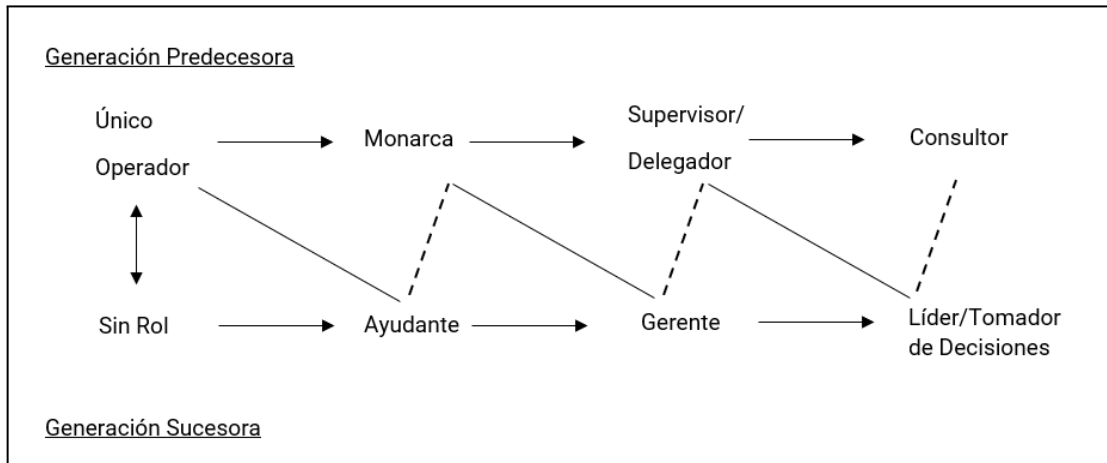
En la obra de Dyer (1986) se explicitan condiciones que promueven un proceso de sucesión exitoso en la empresa familiar. Según el autor, se distinguen condiciones inherentes al negocio, a la familia y a la junta directiva. Por ejemplo, una transición del negocio se ve normalmente favorecida por un programa de entrenamiento para la generación sucesora y un apartamiento gradual por parte del fundador. La similitud en las creencias subyacentes de la familia respecto al patrimonio y la existencia de lazos familiares caracterizados por un alto nivel de confianza son también factores que impactan favorablemente el proceso de transición de comportamientos de rol.

III.A - La sucesión de la empresa familiar como un proceso de ajuste de roles

Según Handler (1990), el proceso de sucesión de la empresa familiar involucra múltiples etapas a través de las cuales la generación predecesora disminuye gradualmente su nivel de involucramiento en la organización, produciéndose un ajuste de roles mutuo caracterizado por un retraso: la transición de la generación predecesora requiere más tiempo que la de la sucesora.

Figura 1. La sucesión de la empresa familiar como proceso de ajuste de roles mutuo

Adaptado de Handler (1989, p. 194)



En la Figura 1 se observa una representación gráfica del proceso de ajuste de roles mutuo a lo largo del cual la generación predecesora autoriza el progreso de la generación sucesora a la siguiente etapa (representado por las líneas oblicuas sólidas) mientras que la adopción por parte de la generación sucesora del nuevo rol permite a la generación predecesora avanzar (con el retraso previamente mencionado) a la siguiente fase.

El autor destaca que una gran cantidad de fundadores nunca logran progresar más allá de la etapa del “Monarca”, inhibiendo así también a la generación sucesora para asumir un rol más allá del de “Ayudante” o “Manager” al no autorizar el incremento en el poder concedido que es condición para convertirse en un “Líder” o “Tomador de Decisiones”. En las secciones posteriores del presente trabajo, ahondaremos en la literatura existente para explorar las posibles causas de este fenómeno.

III.B - La sucesión de la empresa familiar y su impacto en la estructura financiera

Un pormenorizado análisis cuantitativo del impacto de la sucesión de la empresa familiar en su estructura financiera puede hallarse en la investigación de Molly et. al. (2010), en la que los autores extraen conclusiones basadas en regresiones calculadas sobre una muestra de 152 empresas de tamaño pequeño y mediano.

III.B.1 - La sucesión familiar y el apalancamiento financiero

De la investigación se desprende que existe evidencia estadísticamente significativa de un efecto de desapalancamiento financiero como consecuencia de la sucesión familiar de empresas familiares de primera generación (aquellas que se enfrentan por primera vez a una transición). El nivel de endeudamiento de la empresa familiar se reduce en promedio 4 puntos porcentuales como consecuencia de la sucesión. En el caso de empresas familiares de segunda generación, la transición a la tercera línea sucesoria provoca el efecto contrario, identificándose un incremento promedio de 6 puntos porcentuales en el nivel de endeudamiento. Siguiendo a los autores, estos resultados sugieren que la sucesión de empresas familiares de primera

generación puede dar lugar a cierto estancamiento que resulta en una estructura financiera más conservadora y una mayor aversión al riesgo.

III.B.2 - La sucesión familiar y la tasa de crecimiento

Los autores concluyen que el proceso de sucesión de la empresa familiar de primera generación importa un declive significativo en la tasa ajustada de crecimiento de la compañía, siendo el efecto negativo alrededor de 8 puntos porcentuales. En lo que respecta a sucesiones de empresas familiares de segunda generación, no se ha hallado evidencia estadísticamente significativa de que dicho proceso tenga un impacto en la tasa ajustada de crecimiento de la compañía.

III.B.3 - La sucesión familiar y el rendimiento sobre los activos

Las regresiones calculadas por los autores no acusan existencia de un impacto estadísticamente significativo de la sucesión sobre la tasa de rendimiento sobre los activos, tanto para empresas familiares de primera generación como para aquellas que ya han enfrentado dicho proceso en el pasado. Esta conclusión es consecuente con la explicación propuesta por McConaughy y Phillips (1999), quienes sostienen que las

empresas familiares que han enfrentado satisfactoriamente el proceso de sucesión no ven su rentabilidad afectada debido a los beneficios diferidos originados en previas inversiones en activos fijos y gastos de investigación y desarrollo realizadas por la generación fundadora.

III.C - Empresas familiares en Argentina: relevamientos recientes

Según el Informe del Observatorio de la Empresa Familiar (Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba, 2017), habían en Argentina 856.626 empresas activas al año 2017, siendo el 99% Pequeña y Mediana Empresa (PyME). El Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar estimó en 2006 que entre el 80% y 90% de las empresas en Argentina son de carácter familiar, representando más del 50% del Producto Bruto Interno del país y conformando la mayor fuente de empleo privado.

El Observatorio de la Empresa Familiar realizó una encuesta por mail a las empresas registradas en el Ministerio de Industria y Secretaría de Comercio de Córdoba, obteniendo 215 respuestas de las que pudieron extraerse las siguientes conclusiones:

- El 57,2% de las empresas encuestadas está en la primera generación familiar. El 34% transita la segunda generación, el 7,9% la tercera y sólo el 0,9% está en la cuarta o más.

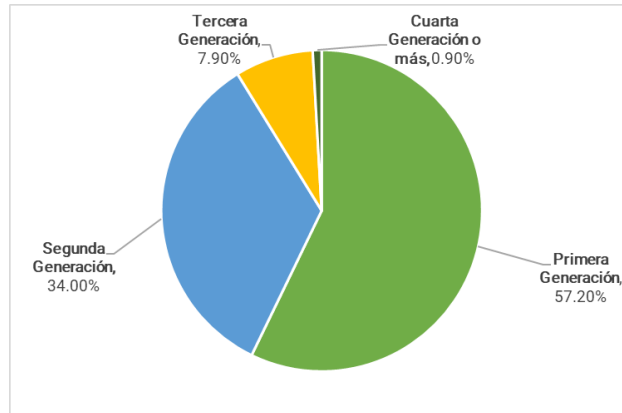


Figura 2. Perfil generacional de empresas familiares encuestadas en el Informe del Observatorio de la Empresa Familiar UCC

Adaptado de Centro de la Empresa Familiar UCC (2017, p. 6)

- El 78,6% de las empresas familiares encuestadas no ha trabajado en la planificación del proceso de traspaso generacional.
- El 68,8% de las empresas familiares encuestadas no tiene un Plan Estratégico para la conducción de la actividad empresarial.
- No existe un uso arraigado de herramientas de gestión operativa que permitan formalizar el conocimiento de quienes integran actualmente la organización.

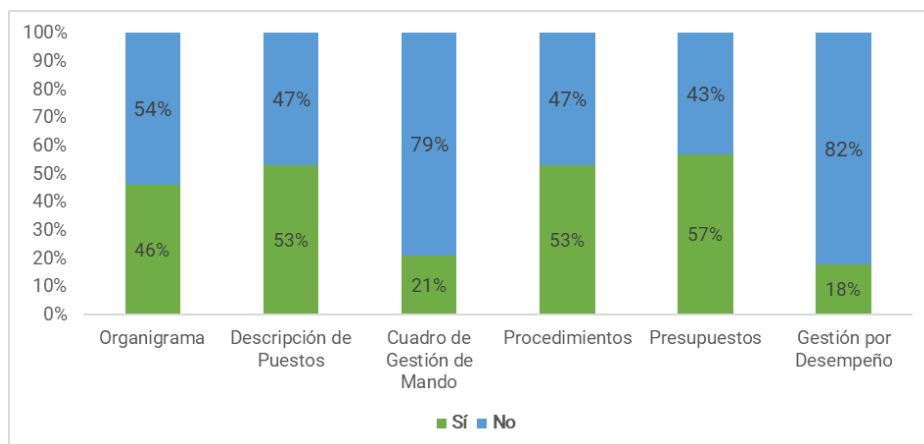


Figura 3. Uso de herramientas de gestión operativa en empresas familiares encuestadas en el Informe del Observatorio de la Empresa Familiar UCC

Adaptado de Centro de la Empresa Familiar UCC (2017, p. 9)

III.D - La sucesión de la empresa familiar desde la Teoría de la Agencia

Ramírez y Ospina (2011) plantean que las empresas familiares cuentan con una ventaja importante con respecto a aquellas que no lo son: la eliminación de riesgos de agencia. Dada la inexistencia de separación entre la propiedad y la gestión y consecuente alineación de intereses en los tomadores de decisiones, los costos de controlar la ejecución de las actividades administrativas se minimizan.

El riesgo moral y de apropiación (u oportunismo) por parte de terceros presente en empresas no familiares en las que existen divergencias entre los intereses de los propietarios y quienes las gestionan no representan un problema en las empresas familiares durante el desarrollo de sus actividades ordinarias. Por el contrario, los autores plantean que el uso ineficiente de los recursos en las empresas familiares

está relacionado en su lugar con disputas por los beneficios originados en el negocio, surgiendo así un *trade-off* entre favorecer al sistema familiar y potencialmente dejar sin recursos a la empresa. Esto da cuenta de la yuxtaposición de dos sistemas que deben coexistir para garantizar la armonía y rentabilidad en la empresa familiar: la familia y el negocio.

El riesgo de apropiación pasa a ser relevante para la empresa familiar en el umbral de la sucesión. En la obra de Lee et. al. (2003), los autores plantean que la selección de miembros familiares que carecen de las competencias requeridas como sucesores no es una conducta representativa de nepotismo, sino una respuesta racional por parte de la generación gobernante para reducir el riesgo de apropiación por parte de terceros, mantener la idiosincrasia de la empresa y evitar incurrir en los costos descritos por la teoría de la agencia al involucrar a personas ajenas al sistema familiar en la administración del negocio.

Siguiendo a Ramírez y Ospina (2011), una de las fallas más comunes de las empresas familiares es dirigir de manera improvisada sus negocios. La inexistencia de sistemas para la toma de decisiones, estructuras organizacionales que garanticen la vigencia de una cadena de mando y estatutos que definan roles y responsabilidades representan uno de los factores críticos para la desaparición de empresas familiares. En este sentido, los autores plantean que la creación de Protocolos y Consejos de Familia resultan imprescindibles para mitigar los conflictos ocasionados por el manejo de la empresa y el patrimonio común.

III.E - El modelo de los Tres Círculos

En la obra de *Tagiuri y Davis (1996)* se desarrolla un modelo para entender a la empresa familiar y sus atributos bivalentes en función del solapamiento de tres subsistemas que coexisten: la familia, la empresa y la propiedad. Los autores desarrollan en detalle fenómenos propios de la empresa familiar en función del solapamiento descrito:

- Existencia de roles simultáneos
- Una identidad compartida
- Una historia común de vida
- La implicación emocional y la confusión
- El lenguaje privado de los parientes
- El conocimiento mutuo y la privacidad
- El significado de la empresa familiar

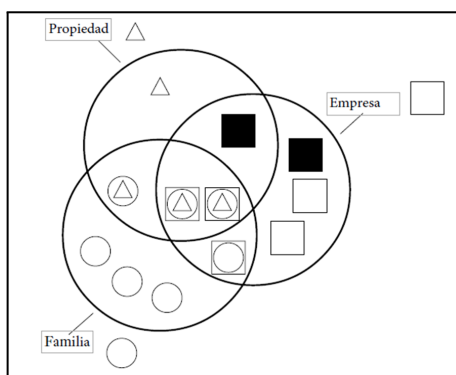


Figura 4. Solapamiento de la familia, la empresa y la propiedad en la empresa familiar.

Adaptado de Tagiuri y Davis (1996, p. 2)

III.F - Creencias subyacentes en la empresa familiar

Un aspecto clave a analizar para comprender por qué se suscitan fricciones entre los miembros de la Generación Gobernante y los miembros de la Generación Sucesora es la temática de las creencias subyacentes en la cultura de la organización.

Según expone Schein (2010) en su obra sobre cultura organizacional, existen tres niveles de análisis de la misma: en primer lugar, concibe a los artefactos como aquellos fenómenos susceptibles de ser vistos, oídos o sentidos al encontrar un nuevo grupo con una cultura que no nos es familiar. En un segundo nivel se hallan los valores y creencias expuestos, los cuales pertenecen al ámbito consciente de la cultura organizacional. Por último y a mayor profundidad de análisis se encuentran las creencias subyacentes: un conjunto de suposiciones -muchas veces inconscientes- que los individuos de la organización poseen sobre el funcionamiento del mundo y las soluciones que mejor se adaptan a cada problema.

El autor plantea que a través del proceso histórico de validación empírica y legitimación intra-organizacional de lo que alguna vez fue una mera hipótesis, se gestan creencias subyacentes extremadamente difíciles de desafiar como consecuencia de la resistencia al cambio y actitud defensiva que su simple cuestionamiento suscita.

A nivel individual y organizacional, estas suposiciones están fuera del ámbito de discusión en ausencia de un asesor externo que asista con su identificación y evaluación. Como consecuencia de ello, toda acción o comportamiento que escape a dicha concepción de la realidad será

juzgada como descabellada o extraña y, por lo tanto, carente de legitimidad. Así, si los miembros de la Generación Gobernante y los miembros de la Generación Sucesora poseen diferentes creencias subyacentes, es altamente probable que surjan fricciones y posiciones encontradas al momento de discutir una misma realidad.

III.G - Diferencias generacionales en el lugar de trabajo

En la obra de Lyons y Kuron (2014) se listan generaciones en función del año de nacimiento de una persona con base en un rango de años consensuado por múltiples autores, a saber:

- La “Generación Silenciosa”, que comprende a las personas nacidas antes del final de la Segunda Guerra Mundial
- Los “Baby Boomers”, aquellos nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y comienzos-mitad de los años 60.
- La “Generación X”, aquellos nacidos desde comienzos-mitad de los años 60 hasta la mitad o finales de los años 80.
- La “Generación Y” o “Millenials”, aquellos nacidos entre finales de los años 70 o comienzos de los años 80 hasta el final de los años 90.

Dimock (2019) analiza el umbral entre la Generación Y y su sucesora: la Generación Z. El autor concluye que aquellos nacidos a partir de 1997 pertenecen a otra generación coloquialmente conocida como los “Gen Z”.

Lyons y Kuron (2014) examinan la prolífica literatura sobre diferencias generacionales en materia de creencias y actitudes, destacando lo siguiente:

- Existe evidencia que sugiere la existencia de diferencias generacionales significativas en torno a las actitudes de distintas generaciones hacia el trabajo.
- Existe limitada evidencia que sugiere que diferentes generaciones otorgan similares niveles de importancia al trabajo en equipo pero tienden a encararlo de maneras diferentes.
- Existe modesta evidencia de que los estilos de liderazgo preferidos por las generaciones sucesoras son aquellos enfocados en la relación, mientras que las generaciones más antiguas prefieren líderes enfocados en la tarea.

Así, concluyen que a pesar de existir ciertas similitudes, las generaciones que actualmente se desempeñan en el lugar de trabajo manifiestan diferencias en torno a sus preferencias por ciertos estilos de liderazgo, su concepción sobre la importancia del trabajo en equipo, su personalidad, actitudes y valores.

Es imprescindible comprender esta circunstancia al escoger a una empresa familiar como unidad de análisis, por cuanto la misma -por definición- se verá afectada por las diferencias generacionales de sus miembros.

IV. Metodología

El plan de investigación del presente trabajo hace uso de técnicas cualitativas para analizar la información disponible en la unidad objeto de análisis. Se recurre al juicio profesional atento a la manifiesta dificultad para cuantificar fenómenos de índole emocional en los que juegan un importante papel las relaciones de poder y los vínculos familiares subyacentes.

En particular, se realiza un análisis exploratorio del estado actual y perspectivas de la empresa familiar y sus integrantes mediante encuestas dirigidas tanto a la generación fundadora como a la sucesora. Además, se analiza la documentación histórica de la unidad bajo estudio, proveniente tanto de fuentes internas como externas.

La siguiente estructura metodológica está basada en la obra *“Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina”* (Antognolli, 2017), siguiendo particularmente los lineamientos marcados en la sección titulada *“Sinergia, una estrategia de alta performance”* (Pilar Maure y Claudia Martínez).

IV.A. Análisis Exploratorio Inicial

IV.A.1 - Actividad de Diagnóstico

Para el diagnóstico inicial de la unidad de análisis se hace uso del material detallado en el Anexo I: Material para el Diagnóstico de

la Familia Empresaria (*Claudia Martínez & Asociados*). La actividad consiste en reunir a la Generación Gobernante (GG) y a la Generación Futura (GF) y solicitar completen en forma estrictamente personal la Matriz N° 1 y 2.

Como resultado de la actividad relacionada a la Matriz N° 1, observamos que la Generación Gobernante (GG) y la Generación Futura (GF) poseen distintas creencias subyacentes respecto a dos cuestiones clave:

- a) La aptitud para la conducción: Ambos miembros gobernantes consideran que el dueño o fundador de la empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre su funcionamiento mientras que ambos miembros sucesores discrepan respecto a dicha afirmación. Según los miembros de la generación sucesora, es fundamentalmente incorrecto afirmar que las generaciones que suceden al fundador de una empresa raramente dirigen tan bien como él. Sin embargo, ambos miembros gobernantes sostienen que dicha afirmación es fundamentalmente correcta.
- b) El proceso de aprendizaje: Ambos miembros gobernantes discrepan totalmente con la creencia de que la única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error, manifestando así la importancia de un abordaje racional y metódico en la

construcción y conducción de la empresa familiar. Por el contrario, los miembros de la generación sucesora dan cuenta de un paradigma más flexible respecto a los métodos de aprendizaje, planteando que -en determinadas circunstancias- es correcto afirmar que la única forma de aprender un trabajo es efectivamente haciéndolo.

A partir de la ponderación de resultados obtenidos en la Matriz N° 2, se advierte que el bloque temático de mayor peso tanto para la generación gobernante como para la sucesora es el de la propiedad y control de la empresa familiar. En particular, el interrogante de mayor criticidad es cómo se resolverán los desacuerdos familiares entre personas, entre miembros de la misma generación o de distintas generaciones. Según la metodología adoptada, el hecho de que todos los miembros -independientemente de la generación a la que pertenecen- hayan considerado a esta cuestión como crítica es indicativo de que la familia podría tener dificultades en realizar un proceso de discusión y consenso sin el apoyo de un asesor externo. Otro eje temático considerado fundamental por ambas generaciones es el del poder y la transmisión del mando en la empresa familiar, en especial en torno a las normas de funcionamiento del Consejo de Administración.

Analizando en detalle los datos recopilados, se observa una gran discrepancia en términos de la importancia otorgada por cada generación individualmente a dos aspectos relativos a la cuestión de los empleados familiares:

- a) La obligación de trabajar para la empresa familiar o considerar otras oportunidades profesionales
- b) La obligación de dar trabajo a todos los miembros de la familia

Mientras que la generación gobernante califica a estas cuestiones como de vital importancia, la generación sucesora manifiesta indiferencia en torno a estos cuestionamientos.

De manera similar, en el bloque temático respecto a las relaciones de la familia con la empresa familiar, la generación gobernante plantea su preocupación por cómo ayudar a los miembros familiares que deseen emprender sus propios negocios mientras que la generación sucesora considera que dicho interrogante no es relevante.

Estos hallazgos dan cuenta de patrones de pensamiento radicalmente distintos en los miembros sucesores respecto a los de la generación gobernante en torno a la empresa familiar: particularmente, la generación sucesora no ve a la empresa familiar como un lugar para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de los vínculos familiares, sino simplemente como un acervo susceptible de ser transmitido generacionalmente y administrado

para generar rentabilidad pasiva. Por el contrario, la generación gobernante sí visualiza a la empresa familiar como un potencial espacio de contención profesional para los jóvenes de la generación sucesora.

IV.A.2 - Entrevistas Individuales

Con el objetivo de profundizar el estudio de la unidad de análisis se hace uso del material detallado en el Anexo II: Cuestionario para Entrevistas Individuales. La actividad consiste en formular los interrogantes allí contenidos a cada uno de los miembros de la Generación Gobernante (GG) y la Generación Futura (GF) por separado, transcribiendo sus respuestas en simultáneo para posterior análisis. Dichas preguntas están orientadas a conocer en mayor detalle las creencias subyacentes de los miembros de la empresa familiar en base a los hallazgos descritos en la sección precedente *“IV.A.1 - Actividad de Diagnóstico”*.

Como resultado de la actividad, se observó lo siguiente:

- a) Tanto los miembros de la Generación Gobernante como los de la Generación Futura consideran que la generación sucesora no tiene la obligación de trabajar para la empresa familiar por cuanto puede existir incompatibilidad entre los intereses y habilidades profesionales de los sucesores y los requerimientos de la empresa familiar.

- b) Si bien tanto los miembros de la Generación Gobernante como los de la Generación Futura coinciden en que la empresa familiar no tiene la obligación de dar trabajo a todos los miembros de la familia, existen diferencias en las razones por las cuales cada uno de los miembros sostiene dicha creencia: los miembros de la Generación Gobernante manifiestan que los miembros de la familia pueden no ser competentes para trabajar en la empresa familiar y que la envergadura de la misma no es lo suficiente como para garantizar una fuente de trabajo a cada uno de ellos, mientras que los miembros de la Generación Futura plantean que los intereses profesionales de los sucesores no necesariamente están alineados con las necesidades de la empresa familiar. Ambas generaciones coinciden en que en el caso de que un familiar se encuentre en estado de necesidad o urgencia, la empresa familiar debería dar trabajo a dicha persona en un puesto no calificado si sus habilidades no coincidieran con las requeridas por la empresa.
- c) Existe una creencia subyacente compartida en torno al papel que cumple la empresa familiar en el desarrollo profesional y el fortalecimiento de los vínculos familiares: ambas generaciones sostienen que -siempre en función de la profesión del individuo en cuestión- la empresa familiar puede ser un lugar adecuado para el desarrollo profesional; por otra

parte, hay consenso en torno a la idea de que la empresa familiar no es el ámbito adecuado para fortalecer los vínculos familiares en tanto existen otras oportunidades para explorar dichos lazos en un contexto de mayor informalidad y sin las exigencias que la conducción de una unidad de negocios amerita.

IV.A.3 - Sistemas y Procedimientos Administrativos Vigentes

Al examinar la documentación de la empresa, se observa que se encuentra constituida regularmente, contando con un contrato constitutivo, libro de actas y libros contables acorde a la regulación societaria en Argentina.

Sin embargo, escasean notablemente aquellos instrumentos que exceden a la regulación legal y forman parte de la contabilidad de gestión. En particular, se advierte la inexistencia de un organigrama previamente definido, manuales de procedimiento, descripciones de puestos de trabajo, presupuestos, políticas de contratación explícitas o indicadores de desempeño. Esta situación es un fenómeno frecuente en empresas familiares cuya administración es realizada en forma idiosincrática, tal como lo describen Ramírez y Ospina (2011).

IV.A.4 - Roles Vigentes

Según el modelo de ajuste de roles descrito por Handler (1989), podemos encuadrar la situación de la unidad objeto de análisis en la primer etapa de la sucesión familiar: la generación fundadora mantiene un control absoluto sobre la dirección de las operaciones de la empresa y la definición de su estrategia. Los miembros de la generación sucesora no cuentan con ningún rol activo o injerencia directa en la empresa familiar.

IV.B. Abordaje de Factores Críticos

IV.B.1. Conformación del Criterio para la Toma de Decisiones

El primer aspecto a tratar es la explicitación de bajo qué condiciones se considerará que existe acuerdo a nivel del gobierno de la empresa familiar. Esto permite concebir un marco común con el cual legitimar cada decisión que se toma en el núcleo de la misma.

Dada la envergadura de la empresa objeto de análisis, las decisiones estratégicas y tácticas están en manos de la Gerencia General, delegando la toma de decisiones operativas a los encargados de cada unidad de explotación.

Actualmente, la Gerencia General está integrada por un número impar de miembros de la Generación Gobernante. Esta circunstancia facilita la legitimación de cada decisión dado que se consideran aprobadas las propuestas que cuentan con el voto favorable de la mayoría absoluta de

los integrantes de la misma.

Históricamente, tanto las decisiones de gestión estratégica como las tácticas han sido acordadas en forma verbal. A pesar de que esta situación no ha ocasionado dificultades en el pasado, se recomienda poner por escrito las decisiones estratégicas para poder referenciarlas en la gestión diaria de la empresa familiar.

En caso de incapacidad sobreviniente o fallecimiento imprevisto de alguno de los miembros de la Gerencia General, su voto para la toma de decisiones será provisoriamente emitido por su cónyuge o pariente consanguíneo más cercano hasta tanto sea posible convocar a Reunión de Socios y designar formalmente a su reemplazante.

IV.B.2. Propuesta de Organigrama y Consejo de Administración Familiar

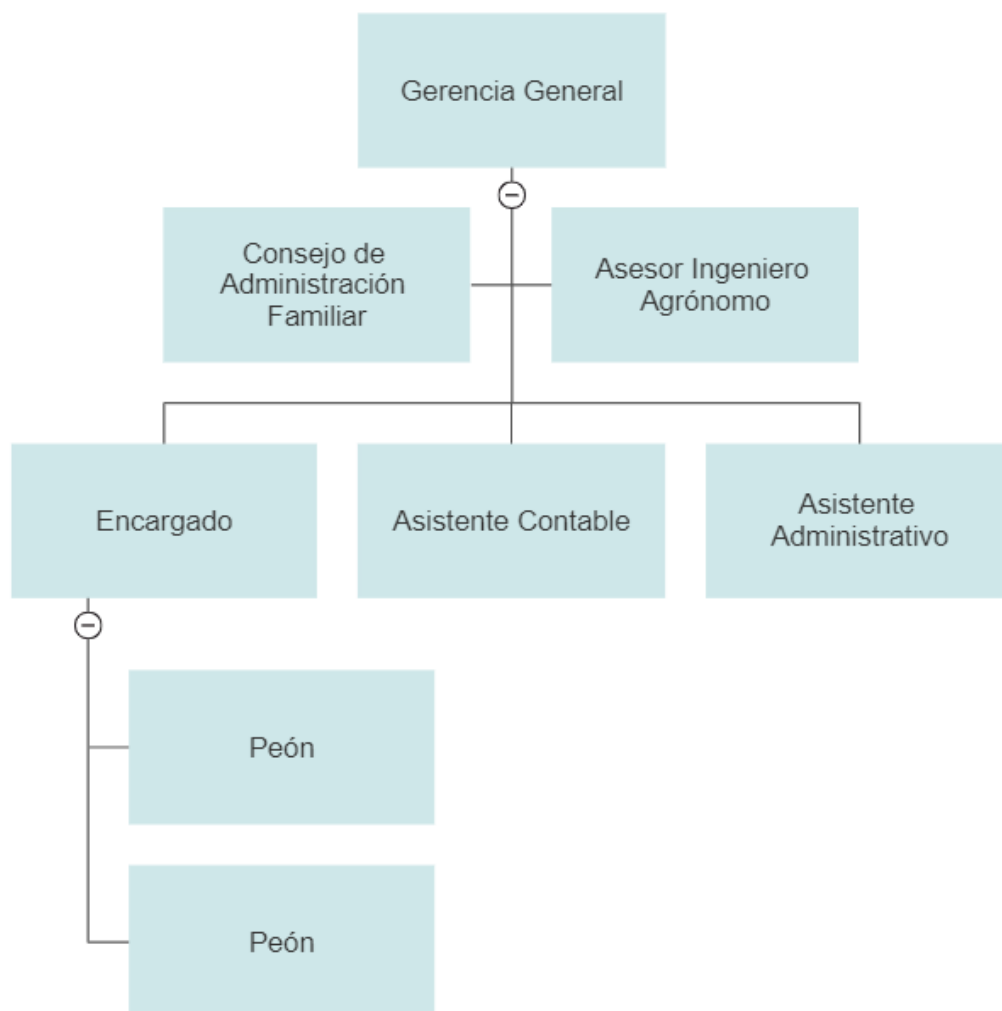
En la obra de Barrios (2014) se esboza la importancia de la conformación de un Consejo de Administración Familiar para la conformación de criterios en el marco del gobierno de pequeñas y medianas empresas familiares en Argentina. Según el autor, la reunión periódica de los miembros de la familia (y quizás algunos miembros externos) en el seno de dicha institución tiene como fin último discutir la relación de la familia con la empresa y, citando a Gersick (1997), indica que hay cuatro razones fundamentales para su existencia: "(1) educar a los miembros de la familia sobre los derechos y las responsabilidades asociadas con la propiedad y la gestión, (2) que pueda contribuir a aclarar la frontera entre la empresa y la familia, (3) proporcionar a los familiares

medios para centrarse en temas de la empresa familiar, y (4) ayudar a crear un entendimiento común sobre el futuro de la empresa familiar” (Barrios, 2014, p. 92).

En función de la literatura examinada, se recomienda la conformación de un Consejo de Administración Familiar integrado por los miembros de la Generación Gobernante y la Generación Sucesora asistidos por un consultor de empresas familiares externo.

Con base en la identidad cultural de la empresa, se propone a continuación un organigrama vertical de tipo funcional:

Figura 5. Propuesta de Organigrama



IV.B.3. Definición de Misión, Visión y Valores

Misión

“Producir granos y oleaginosas de calidad mediante la utilización responsable de las tierras bajo explotación para abastecer a los acopios del departamento Río Primero de la Provincia de Córdoba”

Visión

“Contribuir al desarrollo sustentable del sector primario en Argentina gestando lazos de calidad con la comunidad local, abasteciendo las demandas alimenticias del contexto actual y fortaleciendo el posicionamiento de la producción a nivel internacional”

Valores

- Sustentabilidad
- Transparencia
- Productividad
- Competitividad
- Responsabilidad Social
- Trazabilidad

IV.B.4. Descripción de Puestos de Trabajo Actuales



Puesto:	Gerente General	Categoría del puesto:	Fuera de convenio
Departamento o grupo:	Gerencia General	Código del puesto o n.º de solicitud:	GG01
Ubicación:	Córdoba, Argentina	Necesario viajar:	Sí
Rango o nivel de salario:	127.418,23 pesos mensuales	Tipo de posición:	A tiempo completo y plazo indeterminado
Descripción del puesto			
<p>ROL Y RESPONSABILIDADES</p> <p>El Gerente General se encarga de supervisar el funcionamiento de la empresa familiar tanto en términos operativos como administrativos. Su principal responsabilidad es la de administrar con dos objetivos en mente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armonía • Rentabilidad <p>Sus tareas diarias involucran el análisis de la información emitida por la contabilidad financiera y la supervisión de la contabilidad patrimonial al cierre del período fiscal. Asimismo, debe encauzar la gestión de la organización respetando el Protocolo Familiar y las indicaciones provistas por el Consejo de Administración Familiar en lo que fuera competente.</p> <p>Para la correcta interpretación de cuestiones técnicas y operativas que caen fuera de su espectro de conocimiento, se valdrá de la asesoría de un ingeniero agrónomo externo y de la experiencia del encargado de campo.</p> <p>REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título universitario, preferentemente en Ciencias Económicas o Ingeniería • 5 o más años de experiencia administrativa en empresas familiares agropecuarias <p>APTITUDES DESEABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con granos y oleaginosas, procesos y maquinarias empleadas en una explotación agropecuaria, sustancias químicas para el cultivo y componentes del suelo. • Se valora formación de posgrado en gerenciamiento de empresas familiares <p>NOTAS ADICIONALES</p> <p>Contrato por tiempo indeterminado, fuera de convenio. Comedor y Prepaga a cargo de la empresa.</p>			
Revisado por:	Asistente Administrativo	Fecha:	27/11/2022
Aprobado por:	Reunión de Socios de la SRL	Fecha:	
Última actualización por:	Asistente Administrativo	Fecha y hora:	27/11/2022, 18:08

Puesto:	Encargado	Categoría del puesto:	Dentro de convenio
Departamento o grupo:	Operativo	Código del puesto o n.º de solicitud:	GG02
Ubicación:	Córdoba, Argentina	Necesario viajar:	Sí
Rango o nivel de salario:	105.743,78 pesos mensuales	Tipo de posición:	A tiempo completo y plazo indeterminado
Descripción del puesto			
<p>ROL Y RESPONSABILIDADES</p> <p>El Encargado es responsable por el normal desarrollo de las actividades operativas en las unidades de explotación de la empresa.</p> <p>Sus tareas diarias involucran la apertura y cierre de las tranqueras principales, la coordinación de contratistas para su ingreso a las instalaciones, la verificación de las condiciones de higiene y seguridad en el lugar de trabajo y la revisión diaria del equipamiento existente.</p> <p>Para la correcta interpretación de cuestiones técnicas y operativas que caen fuera de su experiencia, se valdrá de la asesoría de un ingeniero agrónomo externo.</p> <p>Reporta a: Gerencia General</p> <p>REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título secundario • 5 o más años de experiencia operativa en empresas familiares agropecuarias <p>APTITUDES DESEABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con granos y oleaginosas, procesos y maquinarias empleadas en una explotación agropecuaria, sustancias químicas para el cultivo y componentes del suelo. • Se valora formación terciaria en higiene y seguridad <p>NOTAS ADICIONALES</p> <p>Contrato por tiempo indeterminado, dentro de convenio. OOSS y beneficios según convenio.</p>			
Revisado por:	Asistente Administrativo	Fecha:	28/11/2022
Aprobado por:	Reunión de Socios de la SRL	Fecha:	
Última actualización por:	Asistente Administrativo	Fecha y hora:	28/11/2022, 15:53



Puesto:	Peón	Categoría del puesto:	Dentro de convenio
Departamento o grupo:	Operativo	Código del puesto o n.º de solicitud:	GG03
Ubicación:	Córdoba, Argentina	Necesario viajar:	No
Rango o nivel de salario:	87.132,13 pesos mensuales	Tipo de posición:	A tiempo completo y plazo indeterminado
Descripción del puesto			
ROL Y RESPONSABILIDADES El Peón es responsable por la ejecución de las actividades operativas que le han sido asignadas en las unidades de explotación de la empresa, involucrando tareas físicas y coordinación con el encargado y demás peones. Sus tareas diarias involucran el traslado de insumos para la producción, el manejo de tractores dentro del perímetro de la unidad de explotación, la asistencia a contratistas en función de indicaciones impartidas por el encargado, movimiento de suelos y operación de maquinaria instalada. Para la correcta interpretación de cuestiones técnicas y operativas que caen fuera de su experiencia, se valdrá de las indicaciones del encargado de turno. Reporta a: Encargado			
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none">• Título secundario• 1 o más años de experiencia operativa en empresas del sector primario• Capacidad física para trasladar bultos de hasta 30 kilogramos			
APTITUDES DESEABLES			
<ul style="list-style-type: none">• Familiaridad con el proceso de producción de granos y oleaginosas			
NOTAS ADICIONALES Contrato por tiempo indeterminado, dentro de convenio. OOSS y beneficios según convenio.			
Revisado por:	Asistente Administrativo	Fecha:	28/11/2022
Aprobado por:	Reunión de Socios de la SRL	Fecha:	
Última actualización por:	Asistente Administrativo	Fecha y hora:	28/11/2022, 16:20

Puesto:	Asistente Administrativo	Categoría del puesto:	Dentro de convenio
Departamento o grupo:	Administración	Código del puesto o n.º de solicitud:	GG04
Ubicación:	Córdoba, Argentina	Necesario viajar:	No
Rango o nivel de salario:	95.451,97 pesos mensuales	Tipo de posición:	A tiempo completo y plazo indeterminado
Descripción del puesto			
<p>ROL Y RESPONSABILIDADES</p> <p>El Asistente Administrativo es responsable por la gestión diaria de la oficina, involucrando además tareas de cadetería y atención al público.</p> <p>Sus tareas diarias comprenden la apertura y cierre de la oficina de la empresa, atención telefónica y presencial a contratistas, llenado de formularios, realización de trámites presenciales y online, manejo de caja chica y coordinación con el asistente contable.</p> <p>Para la correcta interpretación de cuestiones técnicas y operativas que caen fuera de su experiencia, se valdrá de las indicaciones de la Gerencia General</p> <p>Reporta a: Gerencia General</p> <p>REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de Ciencias Económicas • 1 o más años de experiencia administrativa en empresas del sector primario • Manejo intermedio de Microsoft Office <p>APTITUDES DESEABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con el proceso de liquidación por venta de granos y oleaginosas • Inglés intermedio <p>NOTAS ADICIONALES</p> <p>Contrato por tiempo indeterminado, dentro de convenio. OOSS y beneficios según convenio.</p>			
Revisado por:	Gerencia General	Fecha:	29/11/2022
Aprobado por:	Reunión de Socios de la SRL	Fecha:	
Última actualización por:	Gerencia General	Fecha y hora:	29/11/2022, 17:51



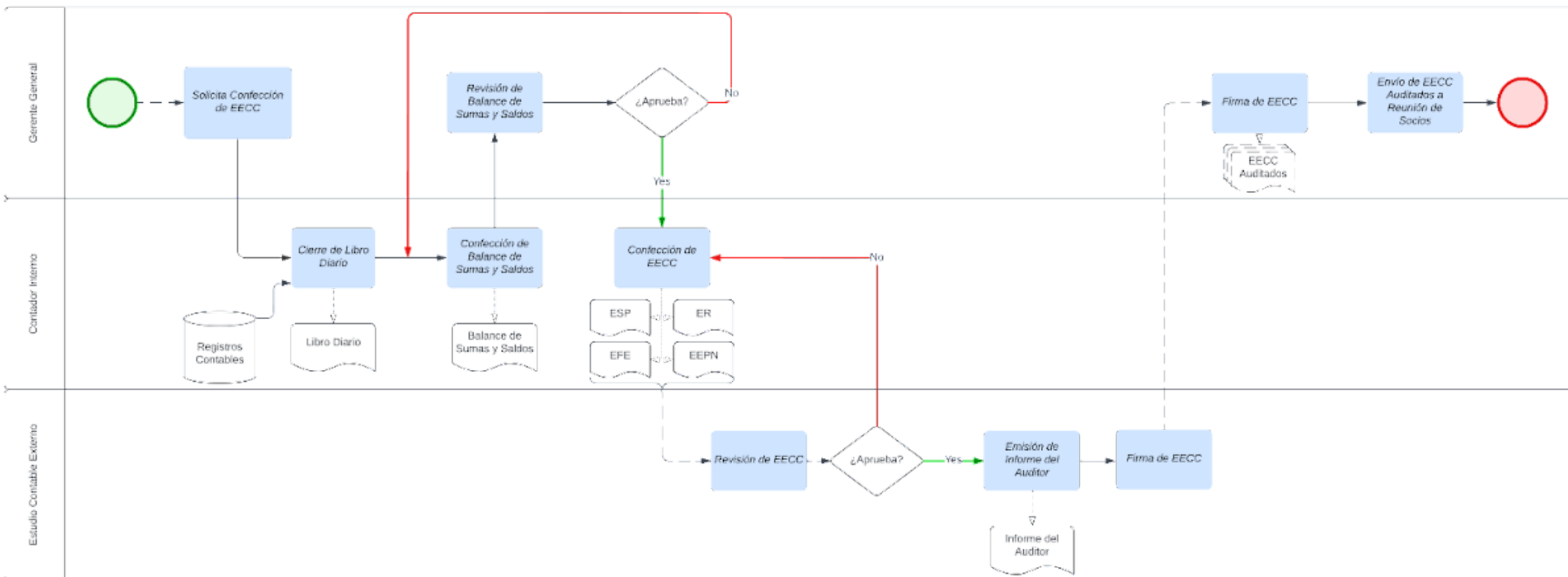
Puesto:	Asistente Contable	Categoría del puesto:	Dentro de convenio
Departamento o grupo:	Administración	Código del puesto o n.º de solicitud:	GG05
Ubicación:	Córdoba, Argentina	Necesario viajar:	No
Rango o nivel de salario:	97.328,13 pesos mensuales	Tipo de posición:	A tiempo completo y plazo indeterminado
Descripción del puesto			
ROL Y RESPONSABILIDADES El Asistente Contable es responsable por la registración diaria de las transacciones económicas de la empresa y la ejecución de movimientos de fondos previa autorización de Gerencia General. Sus tareas diarias comprenden la realización de asientos de Libro Diario, control de Mayores y documentación respaldatoria, coordinación con el estudio contable externo y el asistente administrativo, verificación diaria de portales online de entes recaudadores y ejecución de movimientos en <u>Interbanking</u> previa autorización de Gerencia General. Para la correcta interpretación de cuestiones técnicas y operativas que caen fuera de su experiencia, se valdrá de las indicaciones de la Gerencia General Reporta a: Gerencia General			
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
<ul style="list-style-type: none">• Estudiante avanzado de Contador Público• 2 o más años de experiencia contable en empresas del sector primario o estudios contables• Manejo intermedio de Microsoft Office			
APTITUDES DESEABLES			
<ul style="list-style-type: none">• Familiaridad con el proceso de liquidación por venta de granos y oleaginosas• Inglés intermedio• Manejo de <u>Interbanking</u>			
NOTAS ADICIONALES			
Contrato por tiempo indeterminado, dentro de convenio. OOSS y beneficios según convenio.			
Revisado por:	Asistente Administrativo	Fecha:	29/11/2022
Aprobado por:	Reunión de Socios de la SRL	Fecha:	
Última actualización por:	Asistente Administrativo	Fecha y hora:	29/11/2022, 18:40

IV.B.5. Diseño de Manual de Procedimientos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
Responsables:		Gerente General – Contador Interno	
Código y Descripción:		01. Confección de EECC	
Objetivo:		Procurar la confección en tiempo y forma de los Estados Contables Auditados para su aprobación en Reunión de Socios	
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
1	Gerente General	<i>Solicita Confección de EECC</i>	
2	Contador Interno	<i>Cierre de Libro Diario</i>	
3	Contador Interno	<i>Confección de Balance de Sumas y Saldos</i>	
4	Gerente General	<i>Revisión de Balance de Sumas y Saldos</i>	
5	Gerente General	<i>Decisión: Aprobación de Balance de Sumas y Saldos</i>	
6	Contador Interno	<i>Confección de EECC</i>	
7	Estudio Contable	<i>Revisión de EECC</i>	
8	Estudio Contable	<i>Decisión: Aprobación de EECC</i>	
9	Estudio Contable	<i>Emisión del Informe del Auditor</i>	
10	Estudio Contable	<i>Firma de las EECC</i>	
11	Gerente General	<i>Firma de las EECC</i>	
12	Gerente General	<i>Envío de EECC Auditados a Reunión de Socios</i>	
Revisado por:		Gerente General	Fecha: 22/12/2022
Aprobado por:		Reunión de Socios de la SRL	Fecha:
Última actualización por:		Gerente General	Fecha y hora: 22/12/2022, 14:52

Figura 6. Diagrama de Flujo - Confección de EECC



IV.B.6. Explicitación de Políticas de Contratación

- **Igualdad de oportunidades de empleo:** la empresa garantiza que todos los candidatos a un puesto de trabajo serán tratados de manera justa y sin discriminación basada en factores como raza, etnia, género, edad, religión, discapacidad u orientación sexual.
- **Proceso de reclutamiento y selección:** los pasos involucrados en la selección de candidatos para los puestos vacantes incluyen la publicación de puestos, la revisión de CVs, las entrevistas, la verificación de referencias laborales y la decisión final de contratación.
- **Diversidad e inclusión:** la empresa promueve una cultura laboral diversa e inclusiva al fomentar el reclutamiento y la retención de una fuerza laboral diversa.
- **Verificación de antecedentes:** en cada proceso de selección se realiza verificación de los documentos de identidad y antecedentes laborales y penales de los postulantes.
- **Conflicto de intereses:** se establecen cláusulas en el contrato de trabajo que impiden que los empleados participen en actividades que puedan comprometer su capacidad para desempeñar sus funciones laborales imparcialmente (por ejemplo, estableciendo vínculos comerciales no revelados con competidores de la empresa).
- **Acoso y discriminación en el lugar de trabajo:** la empresa prohíbe terminantemente todas las formas de acoso y discriminación en el

lugar de trabajo (sea presencial o remoto) y posee una política de cero tolerancia con este tipo de comportamientos.

- **Contratación y retención de empleados:** la empresa tiene como objetivo último atraer y retener a los mejores talentos ofreciéndoles beneficios competitivos y oportunidades de desarrollo profesional.

IV.B.7. Propuesta de Indicadores para Gestión por Desempeño

- **Finanzas**

- Free Cash Flow
- Ventas / EBITDA
- Ratio de Liquidez Ácida
- Ratio de Solvencia
- Ratio de Endeudamiento
- ROE
- ROA
- Apalancamiento Financiero
- Apalancamiento Operativo

- **Clientes**

- % Ventas por acopio
- Número de penalizaciones por humedad al mes
- NPS por acopio

- **Procesos Internos**

- Quintales promedio por hectárea
- Kilogramos de fertilizante por hectárea
- Litros de herbicida por hectárea
- Cycle time
- % de humedad en producción final

- **Formación y Crecimiento**

- Número de asistencias a convenciones agrícolas
- % del personal con estudios terciarios completados

IV.B.8. Mecanismos de Arbitraje Extrajudicial

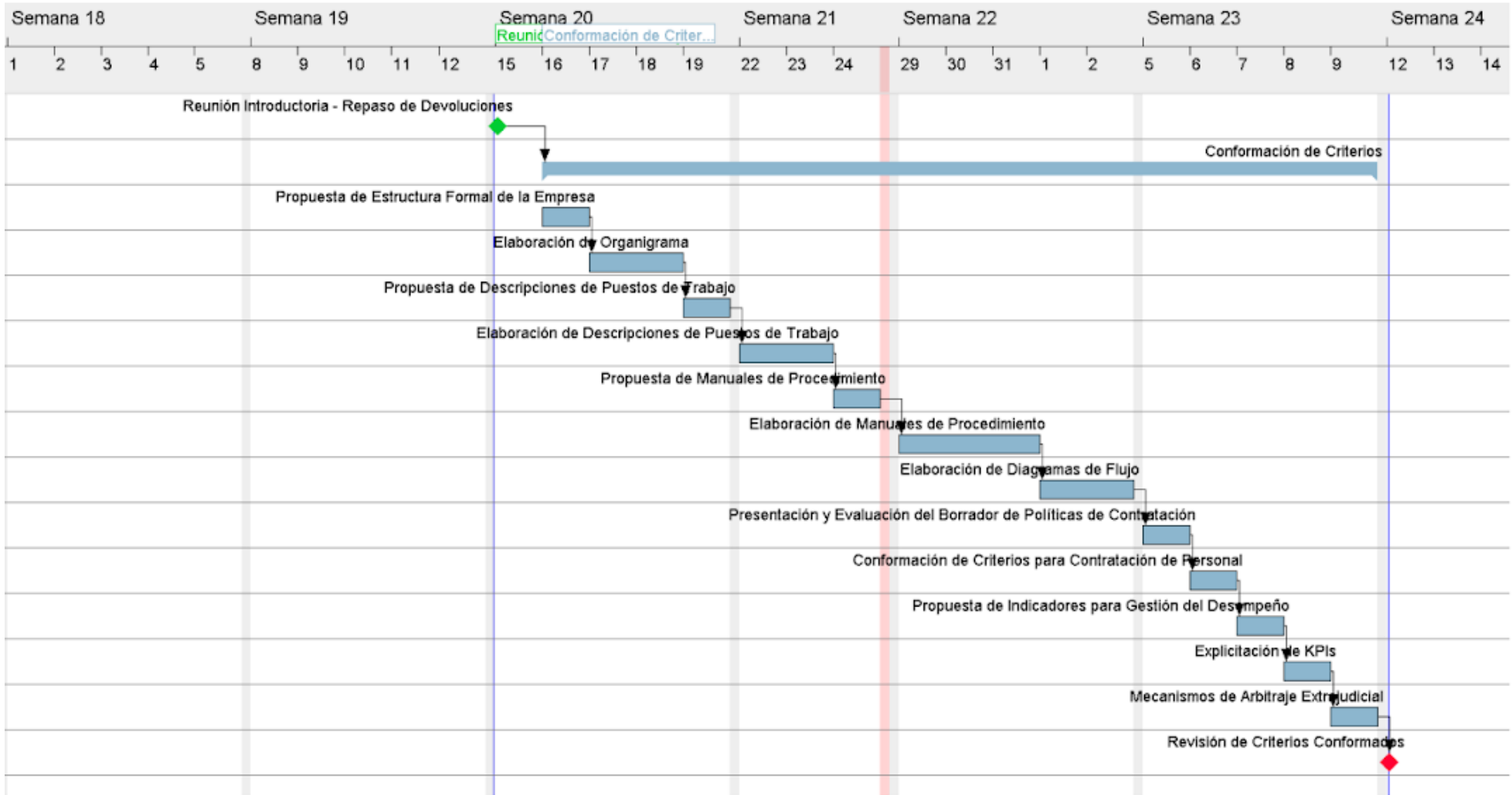
Siguiendo a Barrón López (2021), la estipulación de una cláusula arbitral extrajudicial en el estatuto de la empresa familiar constituye una herramienta de gran valor para los miembros de ambas generaciones. Así, se acuerda someter las discrepancias que surgieran al arbitrio de un mediador privado previo a cualquier instancia judicial.

La instancia de mediación extrajudicial posibilita la consecución de un acuerdo que, según el autor, goza de las siguientes características:

- Confidencialidad
- Celeridad
- Flexibilidad
- Especialización

Así, las empresas familiares surgen como el escenario idóneo para poner en práctica el mecanismo a través del cual las partes acatarán -si hubiere acuerdo- un laudo arbitral confeccionado y negociado a voluntad de las partes intervinientes con asistencia de un tercero sin interés en la cuestión de fondo.

IV.C Diagrama de Gantt como camino de acción



Nombre		Fecha de ini...	Fecha de fin	Duración	Prioridad	
Reunión Introductoria - Repaso de Devoluciones	●	15/5/23	15/5/23	0	Normal	
▼ Conformación de Criterios	●	16/5/23	9/6/23	17	Normal	
Propuesta de Estructura Formal de la Empresa	●	16/5/23	16/5/23	1	Normal	
Elaboración de Organigrama	●	17/5/23	18/5/23	2	Alta	^
Propuesta de Descripciones de Puestos de Trabajo	●	19/5/23	19/5/23	1	Normal	
Elaboración de Descripciones de Puestos de Trabajo	●	22/5/23	23/5/23	2	Normal	
Propuesta de Manuales de Procedimiento	●	24/5/23	24/5/23	1	Normal	
Elaboración de Manuales de Procedimiento	●	29/5/23	31/5/23	3	Normal	
Elaboración de Diagramas de Flujo	●	1/6/23	2/6/23	2	Normal	
Presentación y Evaluación del Borrador de Políticas de Contratación	●	5/6/23	5/6/23	1	Normal	
Conformación de Criterios para Contratación de Personal	●	6/6/23	6/6/23	1	Normal	
Propuesta de Indicadores para Gestión del Desempeño	●	7/6/23	7/6/23	1	Normal	
Explicitación de KPIs	●	8/6/23	8/6/23	1	Normal	
Mecanismos de Arbitraje Extrajudicial	●	9/6/23	9/6/23	1	Normal	
Revisión de Criterios Conformados	●	12/6/23	12/6/23	0	Alta	^

V. Implicaciones

El resultado esperado de la intervención desarrollada en el presente trabajo es la generación de valor en un contexto empresarial local para facilitar un fluido traspaso de las funciones administrativas de la empresa familiar a la generación sucesora. El principio subyacente es que el proceso de sucesión generacional es susceptible de ser administrado. Un análisis pormenorizado de los sistemas de administración existentes permite su contraste con las mejores prácticas plasmadas en la teoría de la sucesión de la empresa familiar para facilitar dicho proceso.

El estudio cualitativo tanto de las percepciones de los miembros de la familia como de los mecanismos administrativos y estructuras legales existentes permite evaluar el estado actual de la empresa familiar. La intervención como consultor externo para el desarrollo de las tareas de campo facilita tomar distancia como observador respecto al fenómeno estudiado.

Finalmente, la propuesta de un diagrama de Gantt para la conformación de criterios con medidas ajustadas a la literatura examinada y a la unidad objeto de análisis constituye el aporte de valor del presente trabajo a la Administración. Considerando a la empresa familiar como fenómeno social y atento a nuestra condición de seres humanos, la aplicación de las teorías desarrolladas no está exenta de las discusiones metodológicas propias de las Ciencias Sociales, pero reviste importancia por cuanto genera valor desde un punto estrictamente utilitarista.

VI. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

A lo largo del presente trabajo se han expuesto una serie de lineamientos para la conformación de criterios que facilitan el proceso de sucesión generacional de una empresa agropecuaria de mediana envergadura de la provincia de Córdoba, Argentina.

Con base en la literatura examinada, se han descrito los mecanismos administrativos y roles vigentes en la unidad de explotación agropecuaria seleccionada. Seguidamente, se evaluó el nivel de preparación de los sistemas de administración actualmente implementados en la unidad de análisis elegida para posteriormente realizar un abordaje de ciertos factores considerados críticos para el éxito del proceso de sucesión familiar. Finalmente, se propuso como aporte de valor un diagrama de Gantt con tiempos y tópicos para la conformación de criterios que faciliten la sucesión.

Siguiendo a Handler (1994), examinamos la naturaleza de la sucesión de empresas familiares como un proceso. Basándonos en el Modelo de los Tres Círculos (Tagiuri & Davis, 1996), analizamos el fenómeno de solapamiento entre empresa, familia y propiedad. Asimismo, incorporamos en el plano cuantitativo los hallazgos de Molly (2010) y las estadísticas provistas por el Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba.

Habiendo estudiado el amplio marco conceptual existente sobre diversos tópicos relacionados al proceso de sucesión en empresas familiares, se proponen lineamientos basados en la literatura examinada como plan de acción para facilitar la sucesión. La utilización del diagrama de Gantt permite visualizar los

tiempos requeridos para abordar cada tópico y constituye una herramienta que aporta gran valor al proceso de sucesión que emprende la unidad objeto de estudio.

Una observación fundamental de la presente investigación es que el proceso de sucesión en empresas familiares es un fenómeno susceptible de ser administrado. Su estudio basado en la literatura previa permite no solo describir los estados y acontecimientos relevantes en la unidad de análisis, sino también proponer acciones que faciliten el proceso de sucesión.

A futuro, es recomendable que los criterios conformados e hitos descritos en el Diagrama de Gantt sean formalizados en un Protocolo Familiar con la asistencia de un consultor externo de empresas familiares. La complejidad y el horizonte temporal de un Protocolo Familiar motivan que dicha herramienta esté fuera del alcance y objetivos de la presente obra. Sin embargo, el aporte de valor de este trabajo de investigación es sentar las bases para aunar criterios y crear consenso a nivel del gobierno de la empresa familiar objeto de análisis, condición indispensable para proceder con un Protocolo Familiar.

VII. Bibliografía

Antognolli, S. (2017). Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro.

Barrios, M. (2014). El proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares de Argentina. *Palermo Business Review*, (11), 71.

Barrón López, C. (2021). Arbitraje en la empresa familiar.

Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.

Beckhard, R. B. (1983). W.«Preface». *Organizational Dynamics*.

Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3), 59.

Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.

Biddle, B. J. (2013). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic press.

Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba. *Informe del Observatorio de la Empresa Familiar (2017)*.

<https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.
- Gersick, K. Davis, J., Hampton, M & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family Business*. Harvard business school press.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience* (Doctoral dissertation, Boston University).
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Katz, D. (1978). *Social psychology of organizations*.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of management Review*, 28(4), 657-666.

Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157.

McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

Ramírez, V. H. M., & Ospina, D. E. R. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

VIII. Anexos

ANEXO I

Material para el Diagnóstico de la Familia Empresaria *Claudia Martínez & Asociados*



Nombre y apellido	
¿A qué generación pertenece, la que gobierna (GG) o la que sucederá (GF)?	

I. ¿Está su empresa preparada para la sucesión?

Usted debe asignar un valor a cada una de las diez afirmaciones de la matriz. Para eso, usted elegirá sólo uno de los cuatro valores del cuadro de abajo y lo escribirá en la columna llamada "Opción":

→ coincido totalmente	1
→ coincido	2
→ discrepo	3
→ discrepo totalmente	4

	Afirmaciones	Opción
1	El dueño o fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre su funcionamiento	
2	La única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error.	
3	Las generaciones que suceden al fundador de una empresa raramente dirigen tan bien como él.	
4	No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo.	
5	Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo.	
6	La familia del empresario debe conocer los éxitos de la firma, pero no los problemas.	
7	Los empleados de la firma deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión	
8	La planificación para la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse.	
9	Los hijos e hijas de un empresario exitoso tienen la obligación de hacerse cargo de los negocios.	
10	Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten.	
	TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Matriz 2

Nombre y apellido	
¿A qué generación pertenece, la que gobierna (GG) o la que sucederá o generación futura (GF)?	

GUÍA DE TRABAJO

¿Cuáles de las siguientes cuestiones le parecen que son preguntas críticas que habría que resolver en su empresa?

Una *pregunta crítica* es cuando entiendo que su resolución es crucial, decisiva o esencial para el futuro de la empresa.

Hay cuestiones o preguntas que no son críticas pero pueden ser *importantes* para esta empresa y familia en particular. Usted decida cuáles les parecen cuestiones importantes para el futuro de su empresa familiar pero no críticos o cruciales.

Y una cuestión o pregunta es intrascendente cuando no tiene ninguna importancia para su empresa o que tal vez fue importante o crítica pero ya se encuentra resuelta.

Asignar un valor según la siguiente escala:

Pregunta crítica	2
Pregunta importante	1
Pregunta intrascendente	0

1	¿Estamos comprometidos con la historia y el futuro de nuestra empresa familiar?	
2	¿Estamos obligados a trabajar siempre en la empresa o podemos considerar otras oportunidades profesionales?	
3	¿Cómo elegimos a los familiares que vayan a trabajar en la empresa?	
4	¿Tenemos que dar trabajo a todos los miembros de la familia?	
5	¿Debiéramos animar a los familiares políticos o a otros familiares a trabajar en la empresa?	
6	¿Qué preparación profesional debemos exigir a los familiares que trabajan en la empresa?	
7	¿Cómo asignar cargos y responsabilidades?	
8	¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?	
9	¿Qué debemos hacer cuando un familiar no trabaja satisfactoriamente o abandona la empresa?	

10	¿Cómo proporcionar formación adecuada a los miembros de la familia que trabajan en la empresa?	
11	¿Cómo gratificar el esfuerzo de los empleados decisivos que no pertenecen a la familia?	
12	¿En qué medida implicamos a los empleados decisivos en los conflictos familiares?	
13	¿Qué obligaciones tenemos con los empleados más valorados?	
14	¿Podría uno de estos empleados decisivos ser el próximo líder de la empresa?	
15	¿Cómo tratamos a los empleados de probada lealtad que han comenzado a ser menos productivos o valiosos para la empresa?	
16	¿Cómo elegir el futuro liderazgo de la empresa?	
17	¿Cuándo debemos decidir quiénes será los líderes de la Empresa?	
18	¿Cómo debe realizarse la transmisión de poderes?	
19	¿Cómo evaluar el rendimiento del nuevo líder?	
20	¿Quién debe pertenecer al Directorio de la empresa.	
21	¿Cuál debe ser el funcionamiento del Directorio?	
22	¿Qué debemos exigir a nuestro Directorio?	
23	¿Queremos, como familia, mantener la propiedad de la empresa o debiéramos venderla?	
24	¿Quién debe tener acciones en la empresa o participar de su capital?	
25	¿Deben tener todos los hijos la misma participación accionaria, trabajen o no en la empresa?	
26	¿Qué dividendos o gratificaciones (extras) debieran recibir los accionistas?	
27	¿Cómo conciliar los intereses de los accionistas internos (que trabajan en la empresa) con los intereses de los accionistas externos (que no trabajan en la empresa)?	
28	¿Qué hacemos si uno de los accionistas familiares quiere vender su parte?	
29	¿Debiéramos dar acciones o participación de la empresa familiar a los empleados decisivos?	

30	¿Cómo resolver los desacuerdos familiares entre personas, entre miembros de la misma generación o de diferentes generaciones?	
31	¿Cómo transmitir a los familiares políticos y a los demás jóvenes, los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?	
32	¿Quiénes dirigirán las actividades de la familia en la generación siguiente?	
33	¿Cómo ayudar a los familiares en apuros económicos?	
34	¿Qué otras obligaciones tenemos respecto de otros miembros de la familia?	
35	¿Qué hacer cuando hay un divorcio en la familia?	
36	¿Qué hacer si fallece uno de los socios?	
37	¿Qué ocurre si un miembro de la familia viola la ley o resulta ser un irresponsable?	
38	¿Cómo podemos apoyar a los familiares que quieran emprender sus propios negocios?	
39	¿Qué obligaciones tenemos con la comunidad?	
40	¿Cómo gestionamos nuestra imagen pública y las expectativas del público respecto de la empresa?	
	TOTAL DEL PUNTAJE OBTENIDO POR EL FAMILIAR	

ANEXO II

Cuestionario para Entrevistas Individuales

ENTREVISTA INDIVIDUAL

INICIALES: _____

GENERACIÓN GOBERNANTE (GG)

GENERACIÓN SUCESORA (GF)

1) Si usted **coincide** con la afirmación *“la generación sucesora tiene la obligación de trabajar para la empresa familiar”*:

- a. ¿Considera que esto es un mandato familiar?
- b. ¿Qué motiva su creencia?

Si usted **discrepa** con la afirmación *“la generación sucesora tiene la obligación de trabajar para la empresa familiar”*:

- a. ¿A qué se debe esta creencia?
- b. ¿Qué papel cumple en la generación sucesora la exploración de otras oportunidades profesionales?

2) Si usted **coincide** con la afirmación *“la empresa familiar debe dar trabajo a todos los miembros de la familia”*:

- a. ¿Existen antecedentes de esto en la empresa familiar?
- b. ¿Dónde se origina su creencia?

Si usted **discrepa** con la afirmación *“la empresa familiar debe dar trabajo a todos los miembros de la familia”*:

- a. ¿Qué motiva su postura?
- b. ¿La sostendría en el caso de un miembro familiar que se encuentra en estado de necesidad o urgencia? ¿por qué?

3) ¿Debe la empresa familiar ayudar a los miembros familiares que deseen emprender sus propios negocios? ¿Con qué recursos? ¿Por qué?

4) ¿Considera usted que la empresa familiar es un lugar adecuado para el desarrollo profesional?

5) ¿Cree usted que la empresa familiar es un lugar adecuado para el fortalecimiento de los vínculos familiares?

- 6) Según su opinión:
- a. ¿Qué cualidades y aptitudes debe poseer el/la líder de la empresa familiar?
 - b. ¿Qué rol debe cumplir él/ella junto con los demás miembros familiares para preservar el acervo de la empresa familiar y garantizar tanto armonía como rentabilidad?