



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE LA PAMPA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE AGRONOMIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS AGROPECUARIOS

- TRABAJO FINAL DE GRADUACION -

**CARACTERIZACIÓN Y CONTINUIDAD DE EMPRESAS
FAMILIARES AGROPECUARIAS EN LA ZONA PAMPEANA**

Autor: CARCER FERRUA, Neri

Director: D'ADAM, Héctor Juan

Director (in memorian): ALVAREZ COSTA, Enrique Antonio

Codirector: BOMBEN, Miguel Angel

Cátedra: Administración Rural I

AÑO 2012

ÍNDICE

Resumen – Abstract	6
Introducción	7
Antecedentes	13
Metodología Empleada	14
Capítulo I – La Empresa Familiar	17
1. Definiciones y Distinciones	17
2. Enfoque y Relaciones	20
3. Ventajas y Desventajas	27
4. Características y Duración Promedio	31
5. Conflictos y Resolución	37
6. Retos y Oportunidades	46
7. Gobierno y sus Formas	56
7.1. Órganos de la Familia	61
7.2. Órganos de la Propiedad	87
7.3. Órganos de Gestión	101
7.4. Órganos de Gobierno Adicionales	107
8. Formas Jurídicas	110

Capítulo II – Empresas Familiares en el Sector Agropecuario	114
1. Características de la Zona en Cuestión	120
2. Situación Actual del Sector Agropecuario	122
3. Datos y Análisis del Censo Agropecuario	127
4. Aspectos Financieros y de Manejo	134
5. Evolución en el Tiempo	140
Capítulo III – Casos de Éxito en Empresas Familiares	142
1. Caso Grobocopal – Los Grobo S.A.	142
2. Caso Vicentín – Vicentín S.A. y Otros	146
3. Caso Aceitera General Deheza – AGD S.A.	151
4. Caso Weirthein – Numo y Otros Werthein S.A.	154
5. Pautas para la Continuidad de la Empresa Familiar	160
Conclusiones	164
Agradecimientos	166
Bibliografía	167
Anexos	177

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla Nro 1: Participación de las empresas familiares en el sector empresarial.	7
Gráfico Nro 1: Interacción Empresa Familia.	20
Gráfico Nro 2: Puestos Posibles de Ocupación en la Empresa	24
Tabla Nro 2: Atributos Bivalentes en las Relaciones de las Empresas Familiares.	30
Gráfico Nro 3: Cambio Generacional y Relevo Generacional.	31
Tabla Nro 3: Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick)	33
Gráfico Nro 4: Modelo Tridimensional de la Empresa Familiar	34
Gráfico Nro 5: Área de Conflicto en el Modelo de Dos Círculos	40
Gráfico Nro 6: Tipologías de Conflictos en la Empresa Familiar	45
Gráfico Nro 7: Empresa Familiar	47
Gráfico Nro 8: Objetivos del Individuo y de la Empresa Familiar	55
Gráfico Nro 9: Interdependencia de la Planificación de la Familia y el Negocio	55
Gráfico Nro 10: Órganos de Gobierno Familiar y Zonas de Intersección	58
Gráfico Nro 11: Los Órganos de Gobierno en las Emp. Familiares	61
Gráfico Nro 12: La Planificación de la Reunión Familiar	63
Tabla Nro 4: Tabla de Arquetipos de Consejos en las Emp. Familiares	97
Tabla Nro 5: Composición del Consejo de las Emp. Familiares Españolas	100
Tabla Nro 6: Roles de los Directivos en las Empresas Familiares	104
Gráfico Nro 13: Cuadro de Empresa Familiar y Música	105

Tabla Nro 7: Personas que residen en las Explotaciones Agropecuarias	128
Tabla Nro 8: Trabajadores Permanentes por tipo Jurídico en las Explotaciones Agropecuarias y su relación con el Productor	129
Tabla Nro 9: Cantidad y Superficie del total de EAP, según tipo jurídico y según escala de Extensión	130
Tabla Nro 10: Formas Jurídicas en las EAP (La Pampa)	131
Tabla Nro 11: EAP en la Provincia de La Pampa	132
Tabla Nro 12: Cantidad y Superficie de las EAP con límites, por tipo jurídico y departamento	133
Tabla Nro 13: EAP en la Provincia de La Pampa	134
Gráfico Nro 14: Cuadro de Estacionalidad y Erogaciones según Actividad	135
Tabla Nro 14: EAP Familiares en CNA 2002, por regiones	138
Tabla Nro 15: Explotaciones Familiares en CNA 2002, por Provincias	139
Tabla Nro 16: Superficie total operada y total de EAP en la República Argentina con límites definidos según datos censales	140
Tabla Nro 17: Argentina, número total de EAP según intervalos de superficie	141
Gráfico Nro 15: Pautas Básicas necesarias en la Continuidad	161

RESUMEN – ABSTRACT

Las empresas familiares tienen suma importancia en el desarrollo económico, tanto en Argentina como a nivel internacional. En este contexto, se planteo como objetivo general del presente trabajo caracterizar y evaluar la continuidad de las empresas familiares agropecuarias en la zona pampeana. Para tal fin, se realizo metodológicamente una recopilación y análisis de una amplia bibliografía consultada; se utilizan además los datos aportados por el Censo Nacional Agropecuario 2002 para analizar datos censales de organismos nacionales, su interpretación y desarrollo de información secundaria. Se completa el trabajo con estudios de casos de empresas familiares agropecuarias, donde se tratan de identificar variables y herramientas generando una guía o lineamientos que permitan un “*benchmarking*” para las empresas familiares del sector en la búsqueda de mejorar su situación. Este trabajo, se enmarca dentro de las investigaciones descriptivas, documentales por su información, y de carácter mixta, ya que por medio de la búsqueda de información, el análisis de datos, y la descripción de la situación, se brinda un lineamiento para posibles futuras investigaciones en la materia. Se llega a la conclusión que la mayor parte de las explotaciones agropecuarias de tipo familiar, están por debajo de la unidad económica mínima de subsistencia, con un ambiente de costos crecientes y disminución de la rentabilidad en el negocio, lo que coloca a dichas explotaciones en una situación muy desventajosa, ya que el cambio de generación familiar además disminuirá seguramente la competitividad de la empresa, y con esto el tamaño de la explotación. De esta manera, se pronostica una fuerte tasa de desaparición en empresas familiares pequeñas a corto plazo, de aproximadamente la mitad de la unidad económica, y una tendencia similar en explotaciones familiares de mediano a pequeño tamaño que no superen la unidad económica, si no se realiza una correcta planificación del negocio.

Palabras Claves: empresa familiar, conflictos, familia, benchmarking.

INTRODUCCIÓN

Es inevitable mencionar como punto inicial, la importancia de las Empresas Familiares en cualquier sector económico de la mayoría de los países, según el reconocido autor en esta materia, Corona (2002)¹, expresa que: “en los países desarrollados, las familias controlan aproximadamente el 75% de las empresas existentes, llegando incluso en Estados Unidos a cifras cercanas al 85% de la totalidad”.

Como puede verse en la Tabla 1 extraída del Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares (Universidad de León)², la importancia de dichas empresas es muy alta en promedio, en todas las naciones.

Ahora bien, con respecto a los datos de nuestro país, según estimaciones de la Institución Educativa Empresarial “IDEA”, el 75% de las unidades productivas en el país son familiares, aportando el 60% del Producto Bruto Industrial, y más del 70% de los puestos de trabajo disponibles en Argentina.

País	Porcentaje
Australia	83,2
Bélgica	69,0
Alemania	93,0
Finlandia	63,2
Francia	60,5
Reino Unido	76,0
Suiza	67,2
USA	80,0
España	75,0

Fuente: Colección Biblioteca de la Empresa Familiar "Características de la Empresa Familiar" Corona (2004).

¹ “*Compilado de Material de Investigación*” – Corona Ramón, Juan Francisco (2001 – 2005) - Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona

² “*Material Introdutorio de Empresas Familiares*” – Master en Dirección Estratégica con Especialización en Empresas Familiares (2008) – Universidad de León, España.

Continuando con el aspecto de comprender la importancia de las empresas familiares, tanto a nivel nacional como internacional, se pueden apreciar numerosas experiencias de éxito en empresas familiares, que generalmente dada su gran magnitud se desconocen, y por ende no se aprovechan sus ventajas competitivas para aplicarlas en sus propias empresas u organizaciones.

Ahora bien, con respecto a los datos de nuestro país, según estimaciones de la Institución Educativa Empresarial “IDEA”, el 75% de las unidades productivas en el país son familiares, aportando el 60% del PB Industrial, y más del 70% de los puestos de trabajo disponibles.

Las empresas familiares tienen suma importancia en el desarrollo económico, tanto en Argentina como a nivel internacional. Se pueden apreciar numerosas empresas relacionadas al sector agropecuario, concretamente en el país operan por ejemplo: Arcor (Golosinas), Quilmes (Cerveza), Pérez Companc (Óleo), Bunge y Börn (Cereales), Grupo Grobocopatel (Agricultura), entre otras.

El sector agrícola es el productor básico de alimentos e insumos para la industria y la exportación. La actividad agrícola ha perdido peso económico a lo largo de la historia. Hoy en día no representa más que el 10% del Producto Bruto mundial, porcentaje similar a su representación en el PB argentino. Sin embargo se dedica a las actividades agropecuarias el 50% de la población mundial.

El sitio web de Alimentos Argentinos (Palióff, 2009)³, supervisado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, menciona las siguientes cifras importantes, para comprender la relevancia del sector agropecuario en nuestro país.

³ “Documentos Varios” – Claudia Palióff (2009) - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - www.AlimentosArgentinos.Gov.Ar

- ♦ La agricultura familiar aporta el 53% del empleo rural, representando el 66% de las explotaciones agropecuarias del país.
- ♦ El 13,5% del total de las explotaciones agropecuarias argentinas está en manos de los pequeños productores.
- ♦ Las empresas familiares, tienen el 77% de los caprinos, el 48% de los porcinos, el 20% de los ovinos y el 19% de los bovinos.

Siguiendo al Consultor Marcelo Gentili, en su nota periodística (2007a)⁴ para el Diario “*La Nación*”, la sociedad raramente tiene conocimiento de la importancia que las empresas familiares tienen para la “salud” de la economía del país. Dicho autor, menciona que aunque el sector agropecuario está compuesto en más de un 90% por empresas de tipo familiares, *“apenas el 30 por ciento de las empresas agropecuarias supera el traspaso de la primera a segunda generación (la mayoría desaparecen y las menos se venden), sólo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera”*.

Uno de los principales problemas que se observan en las empresas familiares de tipo agropecuarias, ocurre en la sucesión de los bienes, ya que la escasa comunicación entre sus miembros, hace que el capital se divida de acuerdo a los propietarios; disminuyendo fuertemente la competitividad de la empresa y exponiéndola a una mayor cantidad de riesgos.

Un estudio reciente a 67 empresas agropecuarias de tipo familiares, realizado por AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola), AAPRESID (Organización de Siembra Directa), y la UCA (Universidad Católica Argentina), llega a la conclusión de que solo el 27% (veintisiete por ciento) de los casos que se estudiaron pasó la tierra a la siguiente generación sin subdividirla.

⁴ “El Futuro de las Empresas Agropecuarias Familiares” – Gentili (2007) – La Nación, Suplemento del Campo.

Citando una nota periodística del Doctor en Ciencias de la Administración Juan Carlos Valda, con respecto a la subdivisión de empresas, se puede decir que *“en cuanto a pérdida de escala, y a veces triste y doloroso, la gran mayoría de las empresas familiares han sufrido subdivisiones... Cada una de estas empresas que se subdivide genera en gran cantidad de casos peleas entre familiares, muchas veces irreconciliables, donde el tiempo es el único que puede borrar heridas. Desde un punto de vista conceptual consideramos que en cada nueva subdivisión “nace” una nueva empresa, ya que se modifican la mayoría de las variables que la componen: escala, propiedad y gerencia, entre otros. Por ello, como en la gran mayoría de las empresas analizadas la propiedad de la tierra se remonta a más generaciones que la de la empresa actualmente en explotación, podemos afirmar que la mayor parte de las empresas cuentan en su historia con al menos una subdivisión (Valda, 2010a)”*⁵.

El mencionado autor Juan Carlos Valda, basándose en el trabajo de estudio realizado por AACREA, AAPRESID y UCA, explica que *“solamente en apenas un 5% de los casos la tierra no se obtuvo por herencia, es decir que fue comprada por sus actuales propietarios/propietario”* (Valda, 2010b)⁶. Con respecto a este tema, el Dr. Juan Carlos Rumbo en la Red MERCOSUR de Noticias, menciona que dicho inconveniente hace que *“la multiplicación de los gastos estructurales y la menor competitividad figuran entre los principales perjuicios”*. Agregando también que, *“no solamente la estructura se vuelve más costosa, sino que no es lo mismo comercializar determinada cantidad de toneladas de maíz o de trigo que comercializar la mitad o un cuarto; tampoco es lo mismo contratar una fumigación para 200 hectáreas que para 40, o que el veterinario venga a tectar 1000 vacas o sólo 150”* (Rumbo, 2009)⁷.

⁵ “La Subdivisión en la Empresa Familiar” – Juan Carlos Valda (2010) – www.jcvalda.wordpress.com

⁶ “La Subdivisión en la Empresa Familiar” – Juan Carlos Valda (2010) – www.jcvalda.wordpress.com

⁷ “La Subdivisión de la Empresa Familiar” – Dr. Juan Carlos Rumbo (2009) – Red MERCOSUR de Noticias, y Panorama Rural Ahora.

Este autor, el Dr. Juan Carlos Rumbo, en la misma nota, considera que para evitar conflictos se debería considerar como aspecto básico, *“la necesidad de establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure buena comunicación entre los integrantes de la familia. La evolución de las empresas hacia sistemas de sociedades anónimas ha buscado sistematizar factores como la propiedad y la transferencia de la misma, la toma de decisiones y de control de gestión o de evaluación del funcionamiento de la empresa, buscando también velar por los derechos legales y económicos de los integrantes”* (Rumbo, 2009)⁸.

Noelia S. Macchi, menciona como importante variable en el desarrollo del sector a la tecnología, que es en muchos casos imposible instrumentarla sin acceso al crédito. Sin embargo, la misma debe ir acompañada de políticas apropiadas del gobierno para estimular o por lo menos, facilitar el desarrollo y continuidad de las pequeñas empresas en el sector (2004b)⁹.

No obstante también ha de destacarse la importancia de la necesidad de planificar el futuro de las empresas familiares, según surgió en la jornada de trabajo realizada en conjunto por “APD Zona Norte” (Asociación para el Progreso de la Dirección) y “ELKARGP” (Soluciones Empresariales, y Sociedad de Garantía Recíproca), (Alberdi et al, 2011)¹⁰ determinan que más del 75% de las empresas de este tipo no planifican regularmente sus actividades, así como tampoco el proceso de sucesión en las mismas, siendo un fuerte condicionante en determinar que menos del 20% de las empresas familiares llegue a su tercera generación. En el trabajo también, se presentan una serie de herramientas que facilitan dicha continuidad, así como órganos simples de gobierno que permiten profesionalizar la empresa, y manejar de manera eficiente las diferentes situaciones que diariamente pudiesen ocurrir.

⁸ “La Subdivisión de la Empresa Familiar” – Dr. Juan Carlos Rumbo (2009) – Red MERCOSUR de Noticias, y Panorama Rural Ahora.

⁹ “Sector Agropecuario Argentino: su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero” – Macchi (2004) – Link OnLine en Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ecol/secagroarg.htm>

¹⁰ “Claves para el desarrollo exitoso de la sucesión en la empresa familiar” – Alberdi, Heredia y Aparicio (2011) - APD Zona Norte ELKARGI – 17/03/2011.

Por tal motivo, el trabajo pretende indagar sobre la importancia de las empresas familiares en el sector agropecuario argentino, su evolución en el tiempo, y los puntos claves en los principales casos de éxito en materia de continuidad de dichas empresas de carácter familiares en el sector.

El problema a investigar se resume en determinar la importancia de las empresas familiares en el sector agropecuario argentino, su evolución en el tiempo, y las claves en los principales casos de éxito en materia de continuidad de dichas sociedades familiares, y que luego puedan aplicarse de manera simple a empresas del sector.

Además, por medio de la selección de las empresas familiares que se consideran como exitosas en el sector agropecuario, se procura comprobar si existen características compartidas entre las mismas, que puedan aplicarse de manera simple a las empresas familiares restantes, con la finalidad de mejorar su continuidad.

ANTECEDENTES

Es posible mencionar algunas referencias en cuanto a investigaciones de las empresas familiares agropecuarias, aunque se debe remarcar que no existe una importante cantidad de información relacionada, por lo que se deberá consultar fuentes secundarias en varias oportunidades para completar los datos.

Existen estudios realizados en conjunto por la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Quilmes, que hacen referencia a los cambios estructurales que el sector agropecuario transitó en las décadas de los cincuenta y sesenta (1960); dicho trabajo se denominó “*Agro Pampeano y Roles Familiares en la década de 1960*”.

IAE Business School de la Universidad Austral, cuenta con un área específica de investigación relacionada con las Empresas Familiares, en la cual se pueden consultar varias publicaciones al respecto; pero todas referidas a empresas en general, sin énfasis en el sector agropecuario.

Otros estudios del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares de la la Universidad de Flores (INAREF) en, o el apoyo de la Universidad de Buenos Aires en diferentes congresos en materia de empresas familiares, su diagnóstico y continuidad.

Además, pueden mencionarse las iniciativas de carácter online o virtual, como Endeavor y su red de participación, el proyecto Familia Sur, el Congreso de Empresas Familiares del Agro (FAUBA), o el Instituto de la Empresa Familiar, por nombrar algunos casos.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Los métodos que se utilizaron de investigación, corresponden básicamente a una lectura minuciosa de la bibliografía principal sobre las generalidades de las empresas familiares, considerando en gran medida autores internacionales, y realizando luego un resumen exhaustivo de toda la información recabada.

Con respecto al apartado que corresponde a las empresas familiares del sector agropecuario de la República Argentina, la metodología se basó esencialmente en la interpretación de los datos del Censo Nacional Agropecuario (CNA) de distintos años, así como diferentes estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), y material de carácter investigativo proporcionado en cursos, seminarios y congresos relacionados al sector.

Por último, un análisis detallado de diferentes empresas familiares exitosas que se pueden apreciar hoy en día en el sector agropecuario en cuestión, identificando sus ventajas, su organización, y distintos aspectos que puedan ser de utilidad para mejorar la continuidad del resto de las empresas familiares. Dada la escasez de información en dicha área, se procedió a recabar datos mediante el uso de notas periodísticas, artículos de colaboración educativa, información electrónica, y demás materiales disponibles.

Es importante remarcar nuevamente, que si bien la metodología que se utiliza principalmente es la recopilación de bibliografía oficial, cuando la información no alcanza, se procedió a utilizar métodos algo más flexibles, como es el caso de consulta de material educativo, o en última instancia de carácter periodístico.

Con respecto al método de trabajo para los casos en cuestión, puede ser dividido en tres partes, para su análisis por separado, y posterior profundización de los temas, aunque el resultado final pretende una fuerte relación entre todos sus temas, así como resultados y conclusiones.

Una primera parte, que consiste en una recopilación de bibliografía general de las empresas familiares, adelantos en materia internacional con respecto a órganos de gestión empresarial, y el análisis así como la identificación de los tres subsistemas primordiales de las empresas familiares que son familia, propiedad y empresa.

La segunda parte en cuestión, aborda diferentes aspectos que permiten la caracterización de las empresas familiares agropecuarias en la República Argentina, su respectiva evolución en el tiempo, y se pretende proyectar con los datos existentes oficiales, un escenario probable de dichas empresas; si bien el análisis se realiza en su mayor parte a nivel nacional, en ciertos apartados específicos se centraliza el examen en la zona o región pampeana del país.

La última etapa del trabajo, se centra con mayor énfasis en aspectos prácticos de las empresas familiares agropecuarias, buscando identificar las pautas, herramientas y ventajas competitivas que las empresas exitosas han desarrollado a lo largo de su vida. Con el análisis de estos casos, se genera a continuación una guía o lineamiento que permite como una especie de “*benchmarking*”¹¹¹², mejorar la situación de las empresas con respecto a su continuidad en el tiempo, y salud empresarial.

¹¹ Se considera a una empresa exitosa cuando cubre los costos operativos del ciclo productivo, se retribuye adecuadamente los factores de la producción, se asegura un nivel de vida digno de la familia rural y tiene una evolución favorable en el tiempo.

¹² “Benchmarking consiste en comparar a la empresa en cuestión con la mejor del mundo. Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Robert C. Camp)

La bibliografía utilizada es muy amplia, consultando más de cien obras, trabajos y notas periodísticas entre otras, intentando relacionar datos oficiales con información de carácter privada y pública, para así lograr el mejor resultado posible.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO I - LA EMPRESA FAMILIAR

1. DEFINICIÓN Y DISTINCIONES

La Empresa Familiar comparte la misma filosofía de negocio que las empresas tradicionales, la búsqueda de un beneficio económico, pero viéndose influenciada directamente por el grupo familiar, en las decisiones esenciales de su debida actividad (Corona, 2005a)¹³. Partiendo de esta base, se mencionan las definiciones más populares en cuanto a lo que se entiende socialmente por Empresa Familiar.

- ◆ "Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento". (Rosenblat et al, 1995)¹⁴.
- ◆ "Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes" (Gallo y Sveen, 1991)¹⁵.
- ◆ "Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo

¹³ "Manual de la Empresa Familiar" – Corona Ramón, Juan Francisco (2005) – Ediciones Deusto; Apartado: ¿Qué es una Empresa Familiar? De Salvador Rufino y Rodríguez Fernández

¹⁴ "La Familia en La Empresa" – Rosenblatt, De Mik, Jonson y Anderson (1995) – Editorial El Ateneo

¹⁵ "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors" – Gallo y Sveen (1991) – Family Business Review, Vol4 Núm2.

conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia" (Corona, 2005b)¹⁶.

Quizás una de las definiciones más acertadas es la propuesta por Handler en el año 1989, en la que interpreta que el rasgo familiar en la empresa se asocia más que todo con las decisiones esenciales del negocio, y no tanto con la necesidad de estar ligado directamente con el trabajo diario operativo, de la misma. "Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración". Citando a dicho autor, en su obra expone que la mayoría de las definiciones existentes concuerdan en la gran participación que existe de la familia en la propiedad, en la dirección de la empresa, en la continuidad generacional del negocio, y la interrelación constante de subsistemas.

Luego de las definiciones anteriormente seleccionadas, se está en condición de aceptar que una empresa será familiar, cuando dicha familia disponga de por lo menos el 50% del capital total, y que alguno de sus integrantes cumpla funciones en los órganos principales de decisión.

Haciendo referencia a lo expuesto por el autor Luis Scerpella (2006), en el artículo de colaboración disponible en DeGerencia.com, se citan textualmente las dos definiciones que más problemas traen a la hora de comprender el verdadero significado de lo que es empresa familiar.

- ♦ Empresa familiar, "es aquella empresa cuya administración y propiedad está en poder de una o más familias, y en la cual, aún, no se ha identificado, analizado y formalizado

¹⁶ "Manual de la Empresa Familiar" – Corona Ramón, Juan Francisco (2005) – Ediciones Deusto; Apartado: ¿Qué es una Empresa Familiar? De Salvador Rufino y Rodríguez Fernández

las interacciones entre los miembros de la familia y la empresa de la cual son propietarios, por lo que es usual que existan “trampas o confusiones” que le están restando competitividad” (Scerpella, 2006a)¹⁷.

- ♦ *Familia Empresaria*, “un equipo de personas, con vínculos familiares entre ellos, que promueven la implantación de “buenas prácticas” y el desarrollo de las ventajas competitivas en los negocios de los cuales son propietarios, entendiendo que estas empresas son y/o serán fuente de generación de valor para ellos” (Scerpella, 2006b)¹⁸.

¹⁷ “De Empresa Familiar a Familia Empresaria” - Luis Scerpella (2006) – DeGerencia.com – Publicación OnLine: http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria

¹⁸ “De Empresa Familiar a Familia Empresaria” - Luis Scerpella (2006) – DeGerencia.com – Publicación OnLine: http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria

2. ENFOQUE Y RELACIONES

Siguiendo a Thurik y Uhlaner, en “*la dificultad en tener un concepto único y aceptado, está en que las empresas familiares son complejas y multidimensionales por naturaleza*” (2002)¹⁹, es como el tan conocido “*Modelo de los Tres Círculos*” cobra total relevancia para la explicación de las áreas principales de una Empresa Familiar.

Dicho “Modelo de los Tres Círculos” se presenta como una simple explicación en la que

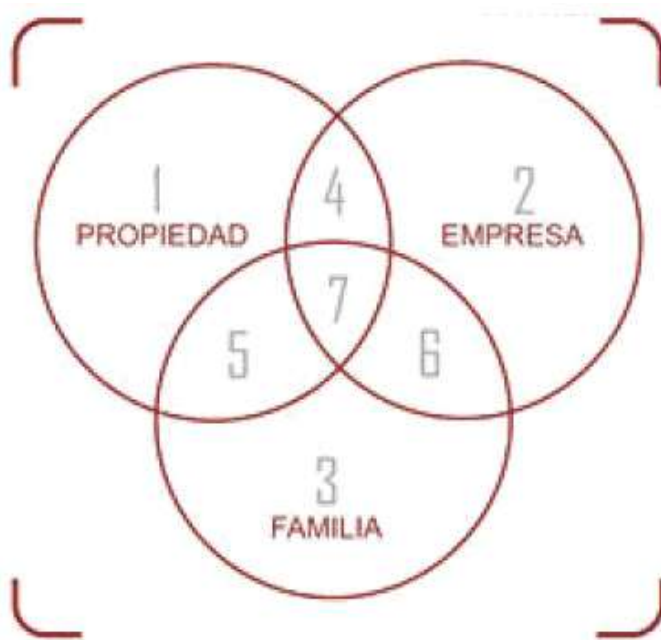


Gráfico Nro 1: Interacción Empresa Familia

Fuente: Boletín Semanal de la Confed. de Empresarios de Navarra
Edición del 26 de Noviembre de 2007

relaciona de forma conjunta los tres sistemas individuales que posee la Empresa según las bases fundamentales: primeramente la Propiedad, seguida por la Empresa en cuestión, y como último aspecto, la misma Familia en sí. Si bien aunque se le atribuyen innumerables cantidades de autores a este Modelo, los encargados de darle inicio fueron Davis y Tagiuri, en el año 1981²⁰,

siendo modificado paulatinamente durante los años sucesivos por diferentes estudiosos, pudiéndose observar el modelo simplificado en la figura a continuación, denominada *Gráfico Nro 1: Interacción Empresa Familia*.

Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se denomina Familia, al elemento natural y fundamental de la sociedad, en el que los lazos principales de la familia se

¹⁹ “*Post-materialism: a cultural factor influencing entrepreneurial activity across nations*”- Thurik y Uhlaner (2002) - Frontiers of Entrepreneurship Research 2002

²⁰ “Modelo de los Tres Círculos” – Davis y Tagiuri (1981) – Family Business Review

caracterizan por la afinidad, el matrimonio, y la consaguinidad como la filiación²¹. Con el fin de comprender mejor la complejidad de la familia en sí, se cita a Souza y Durandegui, en la cual expresan que *“la familia es un micro sistema que hace interfaces con grupos más grandes y la propia sociedad. Sus relaciones, muchas veces, no son lógicas y asumen aspectos emocionales e ilógicos de afectividad y rivalidad. Las relaciones entre sus miembros están siempre revestidas por influencias psico-emocionales”* (2002)²².

Las áreas bien diferenciadas que se obtienen del análisis anterior de dicho modelo, son las siguientes:

1. Familia: comprende el grupo de familiares que su única motivación por así decirlo es la unidad y armonía familiar, pero que no responde a la propiedad de la empresa, ni tampoco cumpliendo funciones en la parte directiva de gestión organizacional.
2. Propiedad: formada por los accionistas de la empresa, que no son familiares, ni trabajan en el negocio; o sea, son inversores que desean percibir dividendos.
3. Empresa: también denominado en muchos casos como Gestión, son los trabajadores no familiares, ni accionistas, que solo se encuentran ocupados laboralmente.
4. Familia y Propiedad: simplemente, son todos los familiares dueños de alguna parte de la empresa, que por tal poseen acciones, pero no ocupan puestos en la gestión ejecutiva o directiva.
5. Familia y Empresa: comprende a todos los familiares que trabajan de forma efectiva en la empresa, cumpliendo funciones directivas de gestión, pero que no tienen propiedad en la empresa, de esta manera no son accionistas.

²¹ Extraído de la definición de Familia en WikiPedia - <http://es.wikipedia.org/wiki/Familia>

²² “Individuos, familias e sociedade: uma análise psicossocial no Rio de Janeiro” - Souza y Durandegui (2002) – Universidade Federal do Rio de Janeiro

6. *Propiedad y Empresa*: simplemente como su nombre lo indica, son todas las personas dueñas de acciones, que a su vez ocupan determinados puestos de dirección o gestión en la empresa, pero que no son parte de la familia.
7. *Familia, Propiedad y Empresa*: se refiere a todas aquellas personas que siendo familiares, son propietarios de alguna parte de la empresa, y además, cumplen determinadas funciones directivas y / o de gestión en el negocio.

Mochón y Beker en su libro de Economía, definen a la Empresa como “*un agente económico que tiene como función básica producir y / o transformar los factores de producción para convertirlos en bienes y servicios, aptos para el consumo o para la inversión. Las empresas desarrollan sus actividades en conexión con otros agentes económicos, y esta relación condiciona el cumplimiento de los objetivos que justifican su existencia*” (Mochón y Becker, 2003a)²³. Uno de los aspectos principales de las empresas, así como de la mayoría de las instituciones, es el aspecto de los fines elementales que se persiguen, y siendo los siguientes: “*la obtención de beneficios, la expansión de su actividad, la satisfacción de sus clientes y proveedores*” (Mochón y Becker, 2003b)²⁴, así como de la sociedad en general.

La Constitución Nacional de la República Argentina, en su Artículo Número 14 (catorce) expresa lo siguiente sobre propiedad e industrias posibles: “*Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus*

²³ Economía: Principios y Aplicaciones – Mochón y Beber (2003) – McGraw-Hill 3era Edición

²⁴ Economía: Principios y Aplicaciones – Mochón y Beber (2003) – McGraw-Hill 3era Edición

ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender”²⁵.

Ahora bien, sería importante primeramente determinar que se entiende generalmente en la sociedad por Propiedad, y la definición más acertada es la que brinda Morán Martín en su obra. *“La propiedad es el poder directo e inmediato sobre un objeto o bien, por la que se atribuye a su titular la capacidad de disponer del mismo, sin más limitaciones que las que imponga la ley”* (2001)²⁶. Y complementando con lo expresado en el artículo 544 del Código Civil Francés, se cita que *“la propiedad es el derecho de gozar y disponer de una cosa de la manera más absoluta, siempre que no se haga de ella un uso prohibido por las leyes o por los reglamentos”²⁷.*

Resumiendo las diferentes definiciones anteriores, se expresa que la Empresa Familiar se da básicamente cuando existe una relación de propiedad directa, compartida entre la familia y la empresa; con un porcentaje superior al 50% del capital total. En la que básicamente es necesario que se cumplan cuatros aspectos esenciales o pilares que el reconocido Licenciado Eugenio Sánchez-Ramade²⁸, gran empresario español, detalla como esenciales de las empresas familiares, y se citan textualmente a continuación:

1. Que la familia posea la mayoría del capital social.
2. Que dicha participación le permita a la familia controlar el poder político y el poder económico de la empresa.
3. Que la familia, a través de algunos de sus miembros, trabaje activamente en la empresa, en órganos de administración y en puestos de dirección.

²⁵ “Constitución Nacional Argentina” – Artículo Número 14 (1994) – Publicación en Línea Disponible para consulta en: http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/documentos/constitucion_nacional.pdf

²⁶ Los Derechos sobre las Cosas – Morán Martín, Remedios (2001) – Editorial Universitas

²⁷ “Código Civil Francés” – Artículo Número 544.

²⁸ Discurso de Ingreso a la Academia de Cs Sociales y Medio Ambiente – Ilmo. Sr. D. Eugenio Sánchez-Ramade – Disponible OnLine en: <http://huespedes.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez-Ramade.pdf>

4. Que la familia desee que la empresa continúe en sus manos mediante la transmisión de la propiedad y de la gestión a las siguientes generaciones familiares, superando la tentación de segregación o de venta a terceros.

Dependiendo del área del modelo de tres círculos en la que se encuentre relacionado (ya sea familiar, propiedad o empresa), y la debida pertenencia, es el tipo de puesto al que responderá dicha persona. Existen siete subconjuntos bien diferenciados de puestos, productos del “Modelo de los Tres Círculos”, y sus responsabilidades; pudiéndose observar en el *Gráfico Nro 2: Puestos Posibles de Ocupación en la Empresa*, dicha clasificación.



Gráfico Nro 2: Puestos Posibles de Ocupación en la Empresa

El objetivo esencial de esta clasificación de puestos que permite el “Modelo de los Tres Círculos”, es básicamente permitir la identificación de todas las personas implicadas en cualquiera de los tres subsistemas elementales (Empresa, Familia y Propiedad), así como sus necesidades, motivaciones, retos, oportunidades, limitantes, y demás rasgos importantes como pueden ser el hecho de la generación de conflictos o los límites al crecimiento. Además, es un excelente indicador de la situación actual que atraviesa la empresa, sus causas, y el nivel de profesionalización existente en las decisiones.

Vilaseca (2004) afirma que *"es de esperar que la duración de la relación de propiedad con la empresa por parte del accionista sea por mayor plazo en una empresa familiar."*

Seguramente el propietario, si la empresa logra alcanzar un desempeño adecuado a las exigencias competitivas, tenga el claro deseo de transmitir sus acciones a la generación siguiente. Esto conduce a que con anticipación se conozca a los potenciales accionistas y se lleve a cabo un proceso de formación y educación, que permita a los nuevos accionistas llevar adelante -en su momento- las responsabilidades inherentes a la propiedad con idoneidad”.

Dentro de los elementos que definen la naturaleza misma de la familia, basándose en la información recabada en la Cátedra de Empresas Familiares del Master en Dirección Estratégica de la Universidad de León, es posible mencionar los siguientes:

- ◆ Derecho de Pertenencia por la sola acción de pertenecer a la familia.
- ◆ Permanencia Estable de los miembros familiares, e irrevocable.
- ◆ Funciones Cambiantes en los papeles familiares ejercidos.
- ◆ Relaciones preponderantemente de carácter Emocionales.
- ◆ Identidad Personal e individual de cada miembro familiar.
- ◆ Distribución basada en el entendimiento de Igualdad.
- ◆ Comunicación Informal y espontáneo entre las personas.

Con respecto a los elementos que definen la naturaleza de la empresa, con bases en el mismo material anteriormente mencionado, se está en condición de expresar a los siguientes como los más importantes:

- ◆ Personas vistas como Medios para los objetivos.
- ◆ Pertenencia Inestable de las personas a la empresa.
- ◆ Funciones Estables, y repartidas según su capacidad.

- ◆ Relaciones Funcionales y de carácter racional.
- ◆ Valor predominante de Competencia y Rendimiento.
- ◆ Distribución de Recursos basada en el esfuerzo.
- ◆ Comunicación e Información formalizada.

De lo expuesto anteriormente, se puede concluir que tanto la empresa como la familia, tienen objetivos bien diferenciados, haciendo muchas veces que los fines se enfrenten, y por ende ocurran conflictos de cualquier índole en las empresas familiares. Siendo importante comprender la necesidad de lograr objetivos grupales, que permitan el crecimiento individual de cada área, su debido desarrollo, y la búsqueda de una sociedad más igualitaria.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Continuando con el debido análisis de la Empresa Familiar, se pretende agrupar en dos categorías individualizadas, las Ventajas por un lado, y por el otro las Desventajas, que este tipo de empresas tiene sobre las demás. Para dicho análisis, se utilizó material correspondiente de Salazar (2005)²⁹, Martínez (2004)³⁰, Gallo (1990)³¹ y Guerrero (2001)³².

Entendiendo Ventajas, como las capacidades distintivas o especiales, que posiciona a la empresa en un mejor lugar que su competencia. Las mismas son:

- ◆ Relaciones de Afecto: una familia unida, genera lazos afectivos sanos.
- ◆ Comprensión: el conocimiento de tantos años, permite la comprensión.
- ◆ Aceptación de la Autoridad: se asiente y refuerza el tema del mando.
- ◆ Conocimiento: los sucesores conocen las estrategias de sus padres.
- ◆ Compromiso: mayores niveles de trabajo y responsabilidad empresarial.
- ◆ Flexibilidad: el trabajo, el tiempo, y el dinero, se reglan informalmente.
- ◆ Orgullo de la Firma: confiabilidad en los clientes y proveedores.
- ◆ Inversión en Personas: lealtad hacia la empresa y la familia.
- ◆ Libertad de Decisión: capacidad para guiarse por sus intuiciones.
- ◆ Carácter Confidencial: existen aspectos ocultos, por el bien.
- ◆ Compromiso Social: se comprometen con la región y la sociedad.

²⁹ “Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar” – Guillermo Salazar (2005) – Artículo Electrónico de DeGerencia.com – Link OnLine en: http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar

³⁰ “Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar: Hacia la Pequeña Gran Empresa “- Jon Martínez (2004) – Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes - http://www.asimet.cl/presentaciones/Enapyme_2004/jon_martinez.pdf

³¹ “Las Dos Revoluciones: La Revolución Mexicana” – Gallo (1990) – Ediciones Quinto Sol de México.

³² “Trampas y Fortalezas de la Empresa Familiar” – Manuel Guerrero (2001) – Colaboración en Artículo de GestioPolis.com – Link en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/ef.htm>

- ◆ Valores Familiares: transmitidos directamente al seno de la empresa.
- ◆ Sacrificio Familiar: generalmente se antepone la empresa a la familia.
- ◆ Confianza Mutua: los miembros confían y se respetan mayoritariamente.
- ◆ Ideales Definidos: conocimiento de la visión de la empresa y sus fines.

Según el renombrado autor en esta materia, Corona (2005c)³³, la empresa familiar disfruta de algunas ventajas generadas de sus características, como, por ejemplo, la visión a largo plazo, la concentración de la propiedad en manos de pocas personas, la agilidad en la toma de decisiones, la cultura organizacional más estable. Además, menciona como principales ventajas, el compromiso, la unidad familiar, la confianza, la comunicación fluida, la flexibilidad, el pensamiento, la calidad, la imagen social, y el clima de trabajo.

Por el lado de las Desventajas, es posible agrupar a los diferentes factores de índole interna, que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia. Siendo los más importantes, los que se identifican a continuación:

- ◆ Organización Empresarial: falta de un organigrama y sus funciones.
- ◆ Capacitación Gerencial: informalidad en los cargos, así como resistencia.
- ◆ Delegación del Poder: falta de traspaso de acciones como funciones.
- ◆ Toma de Decisiones: concentración de las funciones y autoridad.
- ◆ Problemas y Conflictos: confusión en los conflictos, y su debida área.
- ◆ Comunicaciones Efectivas: carencia de formalidad, e información.

³³ “Manual de la Empresa Familiar” – Corona Ramón, Juan Francisco (2005) – Ediciones Deusto; Apartado: ¿Qué es una Empresa Familiar? De Salvador Rufino y Rodríguez Fernández

- ◆ Confección del Plan de Negocios: falta de planificación fundamental.
- ◆ Selección de Personal: políticas confusas de cargos en la empresa.
- ◆ Criterios de Remuneración: asignación deficiente en los beneficios.
- ◆ Plan de Sucesión: inexistencia de compromiso y planificación.
- ◆ Confusión de Intereses: superposición de familia y empresa.
- ◆ Exceso de Secretismo: fuerte control de aspectos importantes.
- ◆ Liderazgo Largo: los períodos de mando son por demás extensos.
- ◆ Estancamiento: principalmente estratégico, y de negocios extras.
- ◆ Tasa de Inversión: baja predisposición a reinvertir ganancias.
- ◆ Resistencia al Cambio: firmes en la tecnología y profesionalización.
- ◆ Financiamiento: basado principalmente en el auto financiamiento.

Con respecto a las desventajas identificadas, el grupo de trabajo conformado por Díaz, Vázquez, y Fernández (2005)³⁴, hace un especial hincapié en las siguientes debilidades internas de las empresas familiares: el solapamiento entre la familia – empresa, la dificultad de afrontar renovaciones, la gestión del patrimonio familiar, la inadecuada gestión, la escasez de planificación anticipada, y la fuerte centralización en la toma de decisiones.

Citando a Gómez-Betancourt, "*se puede concluir que dirigir una Empresa Familiar puede ser una de las actividades laborales más complejas, puesto que, para su propietario, este tipo de empresa es fuente de algunos de los retos más importantes de la vida: hacer crecer una empresa, dirigir una familia o brindar amor y afecto a los seres queridos. La misma fuente en*

³⁴ "Gestión de la Empresa Familiar: Conceptos, casos y soluciones" – Díaz, Vázquez y Fernández (2005) – Editorial Thomson Parainfo

la que se desarrollan la historia de su vida, su seguridad financiera y la de toda su familia"³⁵.

Usando de base dicha definición, junto al estudio de los elementos que caracterizan la naturaleza misma tanto de la empresa, como de la familia, se está en condición de afirmar que gran parte de ellos son compartidos; de esta forma, hay atributos denominados bivalentes, que pueden ser una ventaja y desventaja a la misma vez, dependiendo del lado que se la observe.

Para complementar lo expuesto en el párrafo anterior, se extrae directamente una tabla que corresponde a material del Master en Dirección Estratégica de la Universidad de León³⁶, precisamente a la parte de Empresas Familiares, con el fin específico de resumir la información, y permitir una mejor comprensión del tema.

Tabla Nro 2: Atributos Bivalentes de las Relaciones en las Empresas Familiares		
DEBILIDADES	ATRIBUTOS	FORTALEZAS
Confusión de normas y ansiedad. El negocio familiar puede ser mezclado con las necesidades de la familia. Falta de objetividad	Roles simultáneos	Elevado índice de lealtad de la familia en la empresa. La toma de decisiones es rápida y eficaz.
Sentimientos de que el miembro de la familia que trabaja en la empresa es más observado. Resentimientos hacia la familia y el negocio familiar.	Identidad compartida	Alto índice de lealtad en la familia y en la empresa. Fuerte noción de misión empresarial. Decisiones empresariales objetivas.
Los familiares pueden apuntar a otros miembros de la familia sus debilidades. Resentimientos existentes pueden reducir la confianza en las relaciones de trabajo.	Larga historia en común	Los miembros de la familia pueden complementar sus fuerzas y ayudar en las debilidades. La familia unida puede resistir a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. Resentimiento y culpa pueden complicar las relaciones en el trabajo. Hostilidades encubiertas pueden aparecer.	Relaciones emocionales y relaciones empresariales	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y promueve la confianza.
Puede causar sensibilidad y puede distorsionar la comunicación, generando situaciones de conflicto.	Lenguaje Privado	Permite una comunicación más eficiente con mayor privacidad.
Puede llevar los miembros de la familia a sentirse muy observados.	Conciencia mutua y privacidad.	Facilita la comunicación y mejora la toma de decisiones en relación con los negocios, la propiedad y la familia.
Pueden desarrollarse rivalidades entre los miembros de la familia.	El significado de la Empresa Familiar	Simbolismos de la empresa pueden desarrollar un fuerte sentimiento de misión entre los empleados y los miembros de la familia.

Tabla 4.1. Atributos Bivalentes de las Relaciones en las Empresas Familiares.
Fuente: basado en Souza (2002).

Master en Dirección Estratégica con Especialización Empresas Familiares
Convenio Universidad de León - Fundación FUNIBER

³⁵ "Son iguales todas las empresas familiares?" – Gómez Betancourt (2005) – Editorial Granica Barcelona

³⁶ "Cuadernos de Cátedra: Conceptos y Características Familiares" - Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares – Universidad de León

4. CARACTERISTICAS Y DURACION PROMEDIO

El autor español Blasco (1998), explica que “*sólo del 10% al 15% de las empresas familiares supera con éxito el paso de la primera a la segunda generación, mientras que del 30% al 35% sobrepasan el paso de la segunda a la tercera, y el 50% superan ulteriores transmisiones*”. Por ahí, estas cifras sin números no demuestran el gran problema que existe en la continuidad de las empresas familiares, por lo que se ejemplifica a continuación:

- ◆ Primera Generación: 100 Empresas Familiares
- ◆ Segunda Generación: 15 Empresas Familiares
- ◆ Tercera Generación: 6 Empresas Familiares
- ◆ Cuarta Generación: 3 Empresas Familiares

La tarea para lograr que la empresa continúe en el mercado, es algo constante, y de plena adaptación a los tiempos venideros; no estando excluidas ni las más antiguas y sólidas empresas del mundo, a las reglas de la competencia³⁷. Los renombrados consultores europeos en Empresas Familiares, Mercé Dedeu y Joans Torrent, expresan que “*lo que era un negocio unipersonal de Empresario – Director – Propietario, se irá convirtiendo a través del Cambio Organizacional y con el Relevo Generacional, en una Empresa Familiar*” (2006a)³⁸.



Gráfico Nro 3: Cambio Generacional y Relevo Generacional

Extraído de "Hacia el Cambio Organizacional en la Sucesión de la Empresa Familiar"
Torrent - Dedeu / Consultores Expertos en Empresas Familiares

³⁷ Un fiel ejemplo de esto, es la compañía japonesa constructora de templos Kongo Gumi, que hasta el año 2006 fue la más vieja empresa del mundo, con 1400 años de antigüedad, y casi quince siglos de historia viva en la construcción; aunque una decisión desacertada en las inversiones esenciales de la compañía, hizo que su deuda fuese impagable, tirando por la borda un negocio estable, por especular fuertemente en el mercado inmobiliario.

³⁸ “Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar” – Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006) – Torrentidedeu Consejeros – Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>

Además, los autores nombrados anteriormente, coinciden en que en “*el cambio generacional y organizacional, devienen las claves indispensables para garantizar la continuidad con éxito de las pymes (pequeñas y medianas empresas) familiares*” (Dedeu y Torrent, 2006b) ³⁹.

Existen varios dichos o refranes en la literatura popular, que explican resumidamente cual es el futuro de la mayoría de las empresas familiares; guardando una especial relación de conocimientos, sin importar el país originario del dicho. A continuación, se mencionan los que se creen más convenientes:

- ◆ México: “Padre Comerciante, Hijo Playboy, Nieto Mendigo”
- ◆ Alemania: “Erwerben, Vererben, Verderben”. La traducción simple al castellano es Adquisición, Enajenación, Destrucción.
- ◆ China: “De ojotas a ojotas en tres Generaciones”
- ◆ Italia: “De los Establos a las Estrellas, y de vuelta a los Establos”

John Ward⁴⁰ menciona que las empresas familiares se enfrentan básicamente a cuatro problemas o inconvenientes principales, que condicionan su permanencia en el mercado. El primer problema, es la incapacidad de sus fundadores en planificar la sucesión, y la transferencia de control a la próxima generación. El segundo problema, es una limitante de la percepción que los padres tienen sobre sus hijos, en el que los dueños actuales consideran que dada la crianza de sus hijos en una familia de buen poder económico, el grado de liderazgo que tendrán no será acorde a las exigencias de la empresa. El tercer problema, es el tan común conflicto familiar, en el que existe una fuerte lucha de roles, poder y control de las decisiones

³⁹ “*Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar*” – Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006) – Torrentidedeu Consejeros – Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>

⁴⁰ “Programa de Empresas Familiares: Material de Trabajo y Cuadernos” – Profesor John Ward (2009) - IMD Suiza

empresariales. Por último, siendo el cuarto problema, el tamaño de la familia, hace que demasiados miembros dependan únicamente de la empresa familiar.

Al respecto, Blasco expresa que un buen modelo explicativo del traspaso generacional es el propuesto por Gersick (1997)⁴¹, al cual llama “Modelo Evolutivo Tridimensional”. En el mismo, se intenta explicar como es la debida evolución de los tres círculos (Empresa, Familia y Propiedad), a medida que las distintas generaciones familiares van pasando en la empresa.

Tabla Nro 3: Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick)

<i>Propiedad</i>	<i>Empresa</i>	<i>Familia</i>
<i>a) Propietario Controlador</i>	<i>a) Fundación o Arranque</i>	<i>a) Familia Joven de Negocios</i>
<i>b) Sociedad de Hermanos</i>	<i>b) Expansión Formalizada</i>	<i>b) Ingreso en el Negocio</i>
<i>c) Consorcio de Primos</i>	<i>c) Madurez y Estancamiento</i>	<i>c) Trabajo Conjunto</i>
		<i>d) Cesión de la Batuta</i>

Tabla de Elaboración Propia - Basada en Bibliografía de Gersick

Al modelo básico de “Los Tres Círculos”, propuesto en un principio por Davis y Tagiuri en el año 1981, Gersick le aplica su debida interpretación (como pudo observarse en la tabla) en una escala temporal, que contempla la propiedad, la familia y la empresa, con respecto a las generaciones familiares, resumido en el Gráfico Nro 4: Modelo Tridimensional de la Empresa Familiar (Gimeno Sanding, 2004)⁴².

⁴¹ “*Empresas Familiares. Generación a Generación*” – Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) – Editorial Mc Graw Hill.

⁴² Tesis Doctoral: “El desempeño en la empresa familiar, un estudio causal de los factores y variables internas, con adaptaciones para comprensión pedagógica”.- Gimeno Sandig, Alberto. (2004) - En: Gersick K.E. Davis J.A., Hampton, Lansberg I. (1997).

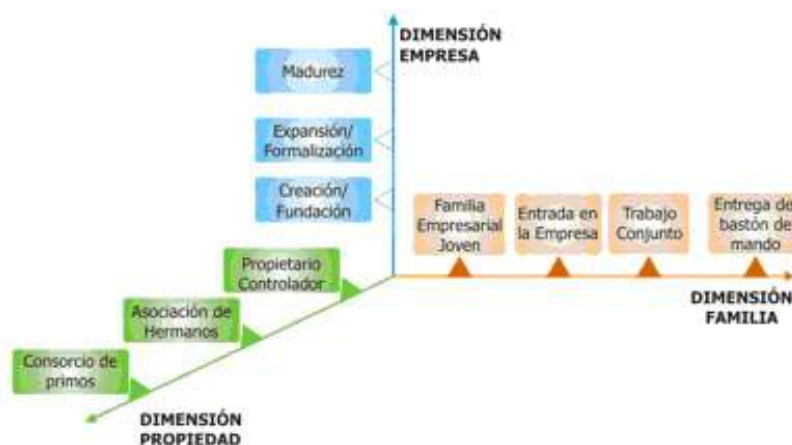


Gráfico Nro 4: Modelo Tridimensional de la Empresa Familiar

*Master en Dirección Estratégica con Especialización Empresas Familiares
Convenio Universidad de León - Fundación FUNIBER*

Basándonos en el libro “Generation to Generation” de Gersick⁴³, se procederá a describir de forma resumida las características que agrupa cada etapa en el modelo tridimensional de evolución.

Dimensión Propiedad del Modelo Tridimensional de Evolución de Gersick.

- ◆ Propietario / Controlador: es muy común que ocurra esto en el inicio de casi todas las empresas, con un dominio total de las decisiones, y una centralización absoluta del poder. Sus dos problemas principales son, la limitación directa en las capacidades que posee el propietario, y la actitud que tenga frente al cambio (incluida la financiación).
- ◆ Asociación de Hermanos: se da cuando la familia ya ha pasado a la segunda generación, la propiedad está manejada ahora por varios dueños. Uno de los dilemas principales está en el manejo de los conflictos, el poder igualitario, y la unidad familiar.
- ◆ Consortio de Primos: es el resultado directo de la tercera generación, con una importante cantidad de participantes en la propiedad, y generalmente en el tamaño de

⁴³ “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business” - Kelin E. Gersick (1997) - Harvard Business Press

la empresa. Los principales inconvenientes resultan de la escasa comunicación, la baja cultura familiar, el capital tan fraccionado, y el desprendimiento de las acciones.

Dimensión Familia del Modelo Tridimensional de Evolución de Gersick.

- ◆ La Joven Familia Empresaria: básicamente es la familia del fundador de la empresa, en la cual deben relacionarse constantemente las necesidades de crecimiento de la empresa, y el desarrollo mismo de la vida familiar.
- ◆ La Entrada en el Negocio: en esta etapa, los padres fundadores de la época anterior, empiezan a iniciar a sus hijos en las actividades esenciales del negocio, a la misma vez que su matrimonio transita una madurez importante.
- ◆ Trabajo de Forma Conjunta: esta etapa es de mucha importancia, ya que los padres empiezan a “retirarse” de cierto modo, y sus hijos con una edad aceptable, intentan trabajar de forma ordenada en la empresa. Los retos de mayor magnitud, corresponden a los roles definidos, el control de la propiedad, las relaciones, la unidad, y la comunicación inteligente.
- ◆ La Cesión del Mando: dependiendo de las circunstancias, la primera generación debe hacerse cargo de la empresa, ya sea de forma abrupta o por voluntad de los fundadores. El mismo tiempo de la vida, hace que los padres deban retirarse, por lo que la sucesión venidera, se enfrentará a retos que directamente se relacionan con la continuidad de la empresa familiar.

Dimensión Empresa del Modelo Tridimensional de Evolución de Gersick.

- ◆ Creación / Fundación: es el inicio de la empresa, la misma necesidad de darle forma a la idea de sus fundadores, generando un negocio que generalmente está poco

diversificado. Los retos básicos pasan por sobrevivir al mercado, y crecer en el área elegida.

- ◆ *Expansión / Formalización*: es inevitable que exista planificación para que los recursos invertidos, tengan la dirección buscada. La función principal, es mejorar la competitividad de la empresa en el sector, profesionalizándose.
- ◆ *Madurez*: la utilidad misma de esta etapa radica en aprovechar todo lo aprendido y vivido en los tiempos anteriores, utilizando dicha experiencia para generar nuevas inversiones que permitan maximizar las ganancias. Las metas que se deberían buscar, están relacionadas con la transmisión del capital, la participación en la empresa, la unidad familiar, la comunicación, los futuros cambios en la propiedad, y en el proceso de sucesión.

Como expresan Gimeno y Baulenas (2002), *“la evolución a lo largo del Eje de la Empresa no consiste únicamente en un aumento de dimensión, sino que tiene que ver también con un aumento de la complejidad de la empresa en su conjunto, ya sea en el número de procesos, productos o mercados, como en el nivel de internacionalización, la tecnología incorporada, etcétera”*⁴⁴.

El Eje correspondiente a la Propiedad, es un fiel indicador del crecimiento natural que se prevé en los miembros que componen la familia, y con esto una repartición del capital entre cada vez mayor cantidad de manos o dueños, fragmentando de forma importante a la empresa. El Eje restante que corresponde a la Familia, representa la institución social misma, y como el transcurso del tiempo afecta a la transición en la empresa.

⁴⁴ “Material de Cátedra y Cuadernos: Enfoque Sistémico Aplicado a los Conflictos” - Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares – Universidad de León

5. CONFLICTOS Y RESOLUCION

La Cátedra “Toma de Decisiones” de la Universidad del Valle de Colombia⁴⁵, considera que el conflicto puede ser clasificado de forma convencional en los seis tipos siguientes:

- ◆ Conflicto Manifiesto: se refiere a los problemas que las personas involucradas son conscientes de su reconocimiento; el conflicto se declara, y se comenta.
- ◆ Conflicto Endémico: representan todas aquellas situaciones que no estando bien, igualmente las personas conviven a diario, ya que son escasamente cuestionados, y su percepción se considera como normal.
- ◆ Conflicto Invisible: son aquellas situaciones en las cuales las personas que lo sufren, no son capaces de identificarlo; ya sea por desconocimiento, incapacidad, o vulnerabilidad de cualquier índole.
- ◆ Conflicto Inexistente: se explica básicamente como la justificación que hace el agredido, por merecer tal castigo o represalia, considerando que su comportamiento no es acorde, y se lo merece por lo tanto.
- ◆ Conflicto Enmascarado: se denomina así, a una cadena de conflictos que solo se exterioriza en parte, obviando la necesidad de tomar decisiones profundas, y de esta forma, se genera desconocimiento.
- ◆ Conflicto Institucionalizado: dado la gravedad del problema, y la incapacidad de resolverlo con los medios propios, el conflicto es llevado a instancias formas o judiciales, para su respectivo fin.

Dentro de las estrategias más utilizadas para la resolución del conflicto, o del abordaje del mismo pero de una forma más organizada, podemos encontrar las siguientes:

⁴⁵ Publicación disponible en Internet: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167/1761>

1. Evasión o Evitación: se caracteriza por evitar la confrontación, y el mismo hecho de tener que aceptar que existe un problema, por lo que hace crecer cada vez más el conflicto, hasta que debe exteriorizarse en algún momento.
2. Confrontación: se basa en las discusiones fuertes, con tendencia a la agresividad, generando violencia en muchos casos, y enfrentamientos de personas.
3. Arreglo Directo: simplemente es asumir las propias decisiones que se han tomado, y responder de una forma positiva e inteligente la necesidad de llegar a un acuerdo. La actitud es la principal característica, así como la voluntad, y las intenciones sociales, que hacen de esta estrategia una de las mejores para lograr el beneficio común.
4. Instancia de Autoridad: es una de las estrategias más limitantes, que generalmente ocurren por tener diferencias insalvables, por lo que se debe acudir a la justicia o un determinado encargado, que solucione el conflicto. Es bueno remarcar, que la mayoría de las veces no se soluciona el problema, si no que lo transforman reglamentándolo en pos del efecto.
5. Facilitador: es una buena herramienta para resolver las diferencias entre las partes, de una manera pacífica y profesional, por medio de un tercero que es el encargado de ayudar en el diálogo, así como de acercar a las partes.

El natural crecimiento tanto de la familia como de la empresa, hace que se genere cierta competencia o rivalidad entre los miembros familiares, en pos de la búsqueda individual de su beneficio, y una consecuente aparición constante de conflictos en todas las áreas. Para comprender mejor lo que se denomina conflicto, se cita al autor Boudon, el cual “*define como la manifestación de antagonismos abiertos entre dos actores, individuales o colectivos, con*

intereses momentáneamente incompatibles en cuanto a la posesión o la gestión de bienes escasos, materiales o simbólicos” (2003)⁴⁶.

Con el objetivo de comprender mejor la importancia necesaria que se le deben dar a los conflictos en la empresa, los autores Gallo y Amat mencionan que *"los conflictos intergeneracionales, principalmente el conflicto padre-hijo, y los conflictos intra generacionales, son una seria amenaza a la continuidad de la unidad y como consecuencia de esta vulnerabilidad puede afectar seriamente a la continuidad de la empresa"*⁴⁷.

Mediante las dos definiciones anteriormente citadas, es imprescindible entender que los conflictos serán inevitables para la empresa, aunque de ella dependerá como enfoque su comportamiento, y las consecuencias que pueda obtener de los mismos. Como explica el autor Franciso A. Muñoz, los conflictos existen desde el inicio de nuestra vida, nos han acompañado hasta el día de hoy, pero nada nos condiciona a que hagamos con ellos algo en particular, por el contrario, en nosotros estará la decisión de convertirlos en elementos productivos, o convivir con ellos diariamente.

El investigador Fink (2000), deja en claro que independientemente de la definición que se utilice o cite, para que haya conflicto se deben encontrar ciertos elementos comunes:

- ◆ Necesidad de Ser Percibido por las Partes
- ◆ Necesidad de Oposición entre dichas Partes
- ◆ Necesidad de Bloqueo o Impedimento entre las Partes
- ◆ Necesidad de Existencia de una Situación Previa

⁴⁶ “Diccionario de Sociología” – Boudon et al (1993) – Editorial Larousse París

⁴⁷ “Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias” - Gallo y Amat. (2003) - Editorial Deusto. Barcelona, España

Además, Fink (2000) sostiene que “*los elementos o principales etapas en un episodio de conflicto son: 1) las condiciones antecedentes; 2) la experiencia de frustración; 3) la conceptualización de la situación conflictiva y de las alternativas existentes; 4) la interacción conductual con las otras partes; y 5), el establecimiento de resultados*” (Corona, 2005d)⁴⁸.

Imanol Belausteguigoita Rius⁴⁹ concluye que la empresa familiar puede ser explicada gráficamente de una forma muy simple, en la que se contemple por un lado, la misma empresa, y por el otro la familia; ambas delimitadas en un gráfico por un círculo, y una zona intermedia o de intersección que denomina Zona de Conflicto. Sostiene que en la medida que uno pueda separar los círculos, la zona de conflicto por ende será menor, comprendiendo que inevitablemente deberá existir una zona de intersección (ó conflicto), ya que si no, no se estaría en presencia de una empresa de tipo familiar. Además, aclara que “*separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema*” (Belausteguigoita Rius, 2007a)⁵⁰. A continuación se presenta el Gráfico Nro 5: Área de Conflicto en el Modelo de Dos Círculos, para entender dicha problemática.

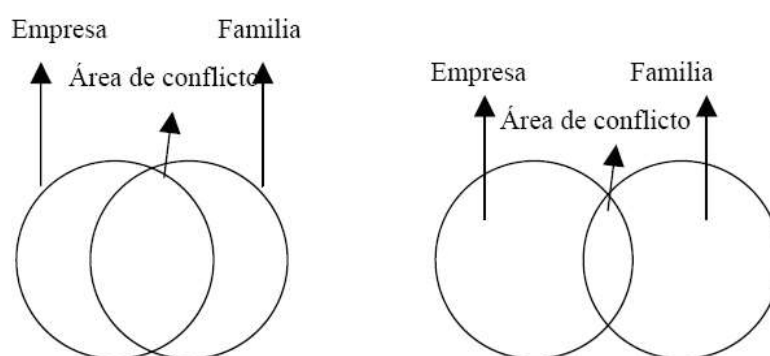


Gráfico Nro 5: Área de Conflicto en el Modelo de Dos Círculos
Gráfico de Imanol Belausteguigoita Rius - Principales Causas de los Conflictos en las Emp. Familiares

⁴⁸ “Manual de la Empresa Familiar” – Corona Ramón, Juan Francisco (2005) – Ediciones Deusto

⁴⁹ En su publicación electrónica para el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF), llamada “Principales causas de los conflictos en las empresas familiares”.

⁵⁰ “Principales causas de los conflictos en las empresas familiares” - Belausteguigoita Rius, Imanol (2007) - Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF) – Publicación disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuassasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

Los principales causantes de los conflictos en la zona de intersección en las empresas familiares, identificados por Imanol Belausteguigoita Rius (2007b)⁵¹, son los que se detallan a continuación:

- A). Juego de Roles Inadecuados dentro de la Empresa: los miembros familiares se comportan en la empresa generalmente de la misma forma que lo hacen en su familia, no respetando ciertos patrones, y complicando la independencia del negocio.
- B). Estructuras Organizacionales Inadecuadas: Héctor F. Alvarez la define como “simplemente la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas”⁵². De esta manera, la inadecuada estructura organizativa, conlleva un abandono progresivo de las posibilidades de profesionalización, y de por lo tanto, continuidad en el sector.
- C). Exceso de Miembros de la Familia en la Organización: básicamente, es necesario evaluar con precisión la capacidad misma de la empresa para absorber miembros de la familia, en diferentes momentos; dando como un supuesto básico, aunque muchas veces inexistente que dicha fuerza laboral absorbida será beneficioso para el negocio en curso.
- D). Remuneraciones Familiares Inadecuadas: el sistema que se utilice para compensar el trabajo de los familiares en la empresa deberá respetar ciertos principios económicos por así llamarlos, en el que se priorice la adecuación al cargo, las responsabilidades, su tiempo laboral, sus capacidades, y el mercado.

⁵¹ “Principales causas de los conflictos en las empresas familiares” - Belausteguigoita Rius, Imanol (2007) - Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF) – Publicación disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuassasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

⁵² “Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo” – Héctor F. Alvarez (2003) – Ediciones Eudecor

E). Comportamientos Cruzados: es necesario dejar en claro que no se deben mezclar los asuntos de cada subsistema, por lo tanto, los problemas familiares se tratarán en su debido ambiente, así como los empresariales también; de esta manera, no se mezclan los entornos, ni áreas individuales.

Belausteguigoita Rius (2007c⁵³), menciona otras causas que aunque sean de menor importancia, son visibles con facilidad en las empresas familiares, propiciando la aparición de conflictos en la zona de intersección anteriormente mencionada.

- ◆ Clima Organizacional Poco Propicio para el Desarrollo: su relación directa con el desempeño, hace que los entornos de trabajo sean mucho más propensos a la aparición de conflictos; ya sea por expresión, ideas, sentimientos, actuación organizacional, o aspectos internos de la misma empresa.
- ◆ Comunicación Deficiente: el Dr. Belausteguigoita Rius lo expresa de una manera muy simple, diciendo que “es irónico que aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo, no exista una buena comunicación entre ellos” (2007d)⁵⁴. Además, agrega que la buena comunicación permite la escucha activa, la precisión en el mensaje, el medio a utilizar, el compromiso, el respeto, la honestidad de sus participantes, y la mejora en el clima para transmitir sus expectativas.
- ◆ Luchas de Poder por el Control de la Compañía: las generaciones luchan constantemente por ver quien tiene más poder, y quien lo cede, aunque muchas veces ocurra de una forma indirecta, y poco visible. Las disputas se dan primeramente entre

⁵³ “Principales causas de los conflictos en las empresas familiares” - Belausteguigoita Rius, Imanol (2007) - Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF) – Publicación disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuassasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

⁵⁴ “Principales causas de los conflictos en las empresas familiares” - Belausteguigoita Rius, Imanol (2007) - Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF) – Publicación disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuassasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

padres e hijos, para luego continuar entre hermanos, por la búsqueda de conseguir mayor ingerencia en la toma de decisiones.

Joan Ginebra⁵⁵, explica que el conflicto básico de las empresas familiares radica en que “la familia tiene como finalidad “crear felicidad”, y la empresa “crear riqueza”. De ahí, la importancia de lograr una excelente relación entre ambas áreas, entendiendo que siempre la familia debe estar por sobre todas las cosas, porque es a ella misma lo que nos debemos como seres humanos.

Un estudio presente realizado por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF), entidad afiliada a la Universidad de Flores (UFLO)⁵⁶, en el que se encuestaron 160 empresas familiares de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense, arroja un par de resultados que permiten comprender la magnitud de los conflictos actuales que agobian al promedio de las firmas.

- ◆ Comunicación entre Familiares que Trabajan en el Negocio: el 66.3% de los encuestados consideran que este problema es grave para su negocio.
- ◆ Traspaso Generacional: el 53.1% de las empresas creen que dicho problema afectará de forma importante la continuidad.
- ◆ Delegación de Funciones: el 66% de las personas admiten que no se delegan los trabajos, el poder, ni el mando a sus subordinados.
- ◆ Toma de Decisiones: aproximadamente la mitad (50%) piensa que esta carencia de profesionalización es un conflicto en la empresa.

⁵⁵ “Las Empresas Familiares: Su Dirección y su Continuidad” – Joan Ginebra (1997) – Ediciones Panorama.

⁵⁶ “Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares” – 2008 – Consulta de Resumen del Estudio en: <http://www.iprofesional.com/notas/63152-Cuales-son-los-10-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares.html&cookie>

- ◆ Formulación de Criterios para el Ingreso de Familiares a la Firma: el 37% lo identifica como un problema presente.
- ◆ Retribución a sus Familiares: algo menos del 30% considera a este aspecto como un conflicto, aunque los autores del estudio explican que no necesariamente significa que no exista, si no, que no lo ven como importante los empresarios.
- ◆ Ingreso de Familiares Políticos: solo un 27,2% lo considera problemático.
- ◆ Plan de Sucesión, con el consiguiente Plan de Retiro: el estudio no indica un porcentaje de que relevancia consideran los empresarios que tiene este conflicto en sus negocios, pero mencionan que las causas se deben a la desconfianza de los fundadores en los futuros sucesores, en la falta de interés en retirarse, y en el miedo a perder su estatus actual económico.
- ◆ Manejo del Dinero: a los encargados de realizar la encuesta les llama la atención que solo un 27,6% de los empresarios lo consideren como punto fuerte de problemas o conflictos al dinero.
- ◆ Problemas Financieros: únicamente el 16% lo menciona en bajo grado.

Siguiendo con el tema de conflictos en las empresas familiares Jehn (1997) en el “*Manual de la Empresa Familiar*” (Corona, 2005e)⁵⁷, considera que es posible agrupar o encuadrar a dichos problemas en tres grupos diferentes; deja en claro además, que ningún grupo es excluyente del otro, por lo que ciertos conflictos pueden tener características de todos.

A). Conflicto de Tareas: se refiere principalmente a diferencias de visión relativas al trabajo y al negocio, y a cuáles son las metas, tareas y objetivos a alcanzar en determinada área.

⁵⁷ “*Manual de la Empresa Familiar*” – Corona (2005) – Instituto de la Empresa Familiar – Ediciones Deusto

B). Conflicto Afectivo: implica cuestiones relativas a las emociones y las relaciones interpersonales, conductas y sentimientos.

C). Conflicto del Proceso: considera cuestiones relacionadas a desacuerdos en la forma o los métodos empleados en el modo particular de cómo se hacen las cosas.

El Gráfico Nro 6: Tipologías de Conflictos en la Empresa Familiar⁵⁸ que a continuación se inserta, intenta explicar de una forma resumida las diferentes tensiones o causantes de los futuros conflictos en las empresas. Las primeras, llamadas tensiones familiares, corresponden a las que derivan de las relaciones afectivos – emocionales; las segundas, bajo en nombre de tensiones grupo empresarial, hacen referencia a las que derivan directamente del contexto mismo; y las restantes, o sea las terceras, denominadas tensiones familia – empresa, agrupan las que tienen que ver con la estructura familiar.



Gráfico Nro 6: Tipología de Conflictos en la Empresa Familiar

Gráfico correspondiente al Material de Estudio del Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares - Universidad de León

Es importante entender lo que expresan los autores Kellermanns y Eddleston sobre las situaciones que ocurren en la empresa familiar, y la necesidad de contar con una estrategia a utilizar en la resolución de las mismas. *"Para que el conflicto pueda generar consecuencias positivas, es necesario que se cumplan dos condiciones: en primer lugar, el conflicto no debe*

⁵⁸ "Material de Cátedra y Cuadernos de Estudio: Enfoque Sistémico Aplicado a los Conflictos" - Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares – Universidad de León

poner en peligro la supervivencia de la familiar y/o de la empresa y, en segundo lugar, debe existir en el interior de la empresa y de la familia un encuadre favorecedor de la gestión de conflictos” (2004)⁵⁹.

En la empresa familiar⁶⁰, los principales conflictos se clasifican como intra generacionales (dentro de la misma generación), o inter generacionales (entre dos generaciones); entendiendo generación como, “aquella que tiene que ver con los grupos etarios (edad) desarrollados de manera sucesiva y que cuentan con características consuetudinarias, éticas y culturales específicas”⁶¹.

6. RETOS Y OPORTUNIDADES

A medida que la empresa familiar va creciendo, se enfrenta a retos o dificultades particulares de cada etapa, si su objetivo es superarse día a día, y dejar de ser esa pequeña empresa que fue en el inicio de sus tiempos. Como se pudo apreciar anteriormente, el fundador se enfrentó a una innumerable cantidad de desafíos relacionados con la misma viabilidad o esencia del negocio, pero las generaciones sucesoras, deberán inevitablemente formular una política clara de gobierno para que la empresa familiar no deje de existir.

Mercé Dedeu y Joans Torrent, de la Agencia Torrent – Dedeu, especifican que las generaciones siguientes a la del fundador, deberán *“planificar e implementar la internacionalización de la empresa, establecer y fortalecer unas fructíferas alianzas estratégicas, potenciar e incrementar los recursos destinados a investigación, desarrollo e*

⁵⁹ “*Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship, Theory and Practice*” - Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. 2004 – Learning Review

⁶⁰ El Material de la cátedra de “Toma de Decisiones” de la Universidad del Valle (Colombia)⁶⁰, correspondiente a la carrera de Administración de Empresas, el conflicto puede ser intra personal (problema interno, propio) o inter personal (problema con otra persona), pero nunca se debe confundir al conflicto con la violencia, porque la misma esencia de esta última es la agresión, y el conflicto en cambio, solo significa que hay intereses contrapuestos en una determinada situación

⁶¹ Definición extraída del Portal DefinicionABC.com – Construcción Social

innovación, y todo ello procurando disponer de una financiación adecuada, creciente y continuada” (2006c)⁶².

De esta forma, se puede apreciar que la mayoría de esos desafíos necesitarán de herramientas específicas de cada área, pero estarán relacionados directamente con el factor o recurso humano de la organización, explicando los mencionados autores que *“la solución radica por tanto en las personas y primordialmente en su formación, para que así las convierta en los profesionales necesarios para todos y cada uno de los puestos de responsabilidad que la organización demande, capacitados en la profesión de dirigir”* (Dedeu y Torrent, 2006d)⁶³. Agregan que *“únicamente apostando por gestionar y gobernar la Empresa Familiar con personas expertas y profesionales que sean capaces de asumir y conseguir los nuevos retos necesarios para la continuidad de la misma, podrán llevarla al puerto deseado desde sus inicios”* (Dedeu y Torrent, 2006e)⁶⁴. Con el fin de comprender mejor lo expresado por estos autores, a continuación se puede observar el Gráfico Nro 7: Empresa Familiar, a modo resumen de lo expresado anteriormente.



⁶² “Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar” – Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006) – Torrentidedeu Consejeros – Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>

⁶³ “Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar” – Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006) – Torrentidedeu Consejeros – Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>

⁶⁴ “Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar” – Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006) – Torrentidedeu Consejeros – Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS-2.pdf>

Adalberto Chiavenato, explica que *“las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto”* (2000)⁶⁵.

Este autor⁶⁶, considera que es necesario relacionar tres conceptos o aspectos fundamentales para lograr el éxito organizacional, y los mismos son:

- ◆ Las Personas como Seres Humanos profundamente Diferentes entre sí: se deberán considerar a cada persona como especial, con personalidades únicas, historias particulares, capacidades distintivas, y habilidades.
- ◆ Las Personas no como meros recursos organizacionales: es importante entender que son los impulsores reales de la organización, capaces de permitir su distinción, de dotarla de inteligencia, talento, aprendizaje, y hasta de la misma competitividad necesaria para crecer.
- ◆ Las Personas como Socios de la Organización: será de vital relevancia comprender que las personas son las únicas capaces de llevar a la empresa a la máxima excelencia y éxito. Dicha característica de socios, permite un aprovechamiento mejor de los recursos, el tiempo, compromiso, dedicación y responsabilidad en los desafíos.

En la búsqueda del éxito empresarial, es importante entender que las personas son el eje principal de todo proceso, más todavía en las empresas familiares, que conviven diariamente con el cambio generacional, y la profesionalización de las mismas. De esta manera, el

⁶⁵ “Administración de Recursos Humanos” – Chiavenato, Idalbert (2000) – McGraw-Hill

⁶⁶ “Administración de Recursos Humanos” – Chiavenato, Idalbert (2000) – McGraw-Hill

concepto de organización cobra un ímpetu relevante, en el que se desarrollan actividades conjuntas, coordinadas por la comunicación, y con objetivos precisos; en pos del beneficio de todas las partes involucradas, tanto individuales como grupales.

En el “*Primer Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos*”, más específicamente en la “*Conferencia de Sistemas de Información y Recursos Humanos*” (1998)⁶⁷, se determina mediante estudios de casos, la calidad de los sistemas de administración de recursos humanos en América Latina; resumiéndose en los puntos siguientes:

1. Los Sistemas de Recursos Humanos están Incompletos: básicamente hace hincapié a que los sistemas no cumplen totalmente con las necesidades particulares de cada área, como lo son la estratégica, la táctica, y la operativa. Esta condición se da independientemente del sector donde la empresa se encuentre, y la importancia del sistema en el éxito organizacional.
2. Los Sistemas de Recursos Humanos no están Integrados: se resume directamente, con la frase de que “*en muchos de los casos no sólo el sistema no se comunica con los otros sistemas de la empresa, sino que no se comunica entre sí*” (Mora Díaz, 1998)⁶⁸. La falta de comunicación, así como la imperante búsqueda de automatizar individualmente cada área de la organización, hace cada vez menos se relacionen e integren los diferentes sistemas existentes.
3. Los Sistemas de Recursos Humanos son Poco Flexibles: muchos autores afirman que el sistema de recursos humanos debe ser el más flexible de la organización, ya que la mayoría de sus elementos presentan un alto dinamismo, pudiendo cambiar en

⁶⁷ “*Primer Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos. Conferencia de Sistemas de Información y Recursos Humanos*” – Mora Díaz, Marvin (1998) – Disponible Parcialmente en: <http://www.monografias.com/trabajos/confirrh/confirrh.shtml>

⁶⁸ “*Primer Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos. Conferencia de Sistemas de Información y Recursos Humanos*” – Mora Díaz, Marvin (1998) – Disponible Parcialmente en: <http://www.monografias.com/trabajos/confirrh/confirrh.shtml>

cualquier momento. Dicho estudio, menciona también que casi la totalidad de los sistemas de recursos humanos analizados, no cuentan con las debidas herramientas que permitan acceder a los datos para una mejor adaptación al momento presente.

Uno de los aspectos que cobra mayor importancia en las empresas familiares, es la dirección estratégica que se utilice, entendiendo a ésta como *“una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente”* (Menguzzato, 1991)⁶⁹. Como se aprecia, de dicha definición se desprenden los conceptos de cambio, mejoramiento continuo, aspectos organizacionales, dirección, y planificación de actividades.

La dirección de recursos humanos, según Gonzalo Gómez⁷⁰, se ha ido adaptando a los diferentes cambios de la sociedad, como la internacionalización de las economías, los negocios globales, y la incertidumbre de la constante globalización; como consecuencia de todo esto, el pensamiento estratégico se erige como la herramienta adecuada y única para que las empresas alcancen sus objetivos principales en nuestros tiempos. La globalización se presenta como un fenómeno que potencia el crecimiento de las economías, limitando fuertemente a las empresas familiares que no poseen los recursos, el tamaño ni la capacidad necesaria para crecer al mismo ritmo que la globalización. Además, uno de los inconvenientes más habituales en las organizaciones, es la comprensión de que la visión estratégica compartida, es una necesidad para los negocios actuales, buscando la participación de todos los miembros, en pos de generar el cambio hacia niveles superiores de excelencia.

⁶⁹ “La dirección estratégica de la empresa” – Menguzzato y Renau (1991) – Editorial Ariel, Barcelona

⁷⁰ “La Empresa Familiar Actual” – Gonzalo Gómez - Family Council Consulting

Además, el autor menciona que, los cambios en las empresas familiares son muy particulares, ya que no ocurren en un área en especial, si no que se dan tanto en la familia como en la empresa a la vez. Citando textualmente sus palabras, *“las empresas deben adquirir todos los conocimientos posibles de la dirección para enfrentar los cambios del entorno e igualmente deben apreciar mucho más el valor de la gestión del conocimiento de sus empleados que les permita dirigirse en una dirección que aunque parezca más ambigua e inestable, sea más contundente en el corto y mediano plazo por la capacidad y competencias de sus mismos empleados. Desde el punto de vista familiar, el reto es aún mucho mayor porque el hecho de ser empresa familiar implica obligatoriamente contar con una familia que puede verse afectada por la pérdida de su unidad y armonía debido a la cantidad de amenazas que existen en el entorno”* (Gómez)⁷¹. El dilema o reto de las Empresas Familiares, es lograr un adecuado estilo o sistema de dirección de recursos humanos, con su debido liderazgo estratégico, que permita el crecimiento de la organización, manteniendo la unidad familiar.

En el informe expuesto sobre *“Gestión de Personas en las Empresas Familiares”* (Salazar, 2009)⁷² disponible en el Portal de SecretosenRed.com, se especifica que existen dos puntos claves que distinguen firmemente a las Empresas Familiares, de las Empresas comunes. En primer lugar, la gran *estabilidad de las personas* en la compañía, con una mínima rotación de su personal; y la segunda clave, es la *comunicación de la estrategia*, haciendo referencia al poco conocimiento que el personal tiene sobre los aspectos esenciales de la empresa, si bien existe una importante relación entre todas las personas, la información estratégica es casi nula o inexistente.

⁷¹ *“La Empresa Familiar Actual”* – Gonzalo Gómez - Family Council Consulting

⁷² *“La Gestión de Personas en la Empresa Familiar”* – Salazar Eduardo (2009) – Disponible en Línea SecretosenRed.com - <http://www.secretosenred.com/articulos/1648/1/La-Gestion-de-Personas-en-la-Empresa-Familiar/Paacutegina1.html>

Otro aspecto secundario que se puede mencionar, es el tema de la incorporación de familiares políticos a la empresa familiar, en la cual siempre presenta características de resistencia dentro del seno directo, buscando que antes de aceptarse a dicha persona en el cargo, se realice un período de prueba que evidencie la eficiencia en sus funciones. En dicho informe citado, se menciona que ocurre esto con los parientes políticos por un leve recelo por parte de los miembros sanguíneos, frente a un posible crecimiento del poder dicho sector en la empresa; igualmente, es importante mencionar que generalmente los familiares políticos sirven como mediadores en los conflictos, y en la solidaridad frente a peleas entre hermanos, además de ser los mayores facilitadores en el traspaso generacional de la empresa.

No solo ocurre esto con la incorporación de los familiares políticos a la empresa, si no que con los parientes consanguíneos se repiten ciertas características, dificultando las actividades diarias del negocio; la confusión principal ocurre porque los familiares interpretan que la empresa está al servicio de la familia, cuando definitivamente es contrario a lo que piensan. Sin embargo, es indispensable que la cultura familiar nutra las relaciones entre todas las personas, así como las comunicaciones resultantes o el ámbito de trabajo, para permitir que los conflictos se resuelvan en un ambiente propenso a la estabilidad y el cambio.

Los principales retos de las empresas familiares en nuestros días, identificados en un estudio conjunto⁷³ de PriceWaterHouseCoopers (PwC) y el Instituto de la Empresa Familiar de España (IEF), hacen referencia a la incorporación del talento, la profesionalización de la dirección, y la profesionalización del área de recursos humanos.

Identificando datos poco alentadores, como el caso particular que más del 70% de las empresas familiares no se sienten preparadas para la sucesión generacional, y la mitad de los directivos (en su mayoría parientes) considera que ellos no deberían retirarse nunca de la

⁷³ “Políticas de Dirección de RRHH en las Empresas Familiares” – Estudio Conjunto realizado por PriceWaterHouseCoopers (PwC) y el Instituto de la Empresa Familiar de España (IEF) – Año 2007

función que tienen a su cargo. *"Esta resistencia está relacionada con el miedo a perder el patrimonio, a no tener nada que hacer, a perder status social o a la falta de hijos preparados para la sucesión"*, explica José Félix Gálvez, socio responsable de la Unidad de Empresa Familiar de PwC. *"Para asegurar el éxito en el relevo generacional –añade–, es necesario planificarlo con varios años de antelación, definir claramente la cultura y los valores de la empresa y garantizar la profesionalidad de los sucesores"*⁷⁴.

La profesionalización de los recursos humanos (incluida la misma dirección), presenta una muy baja formalización, grandes limitantes al crecimiento de empleados no sanguíneos, y constantes rivalidades entre los parientes. Citando a Yolanda Gutiérrez, socia de la Consultoría de Recursos Humanos de PwC, *"existe una tendencia clara a la incorporación de talento allí donde esté, y esto debería ser independiente de su procedencia, es decir, de ser miembro o no de la familia. De esta forma, cada vez es más habitual separar la propiedad de la dirección ejecutiva, que se puede dejar en manos de profesionales no relacionadas con el grupo familiar"*⁷⁵. Además, según lo expuesto en el estudio, las funciones principales del departamento o área de recursos humanos en las empresas familiares, pasan básicamente por la conciliación de los conflictos, el reclutamiento del personal, y la evaluación del rendimiento.

Según Vilaseca *"los problemas que enfrentan las empresas familiares complejas -con alta dinámica, varias ramas familiares- se deben, principalmente, a los conflictos que se generan entre los intereses como propietario, directivo y miembro de la familia que surgen entre las personas vinculadas a la empresa familiar"* (2004)⁷⁶. Para dicho autor, en concordancia con el "Modelo de los Tres Círculos" que se explicó en la primera parte del trabajo, menciona la

⁷⁴ "Políticas de Dirección de RRHH en las Empresas Familiares" – Estudio Conjunto realizado por PriceWaterHouseCoopers (PwC) y el Instituto de la Empresa Familiar de España (IEF) – Año 2007

⁷⁵ "Políticas de Dirección de RRHH en las Empresas Familiares" – Estudio Conjunto realizado por PriceWaterHouseCoopers (PwC) y el Instituto de la Empresa Familiar de España (IEF) – Año 2007

⁷⁶ "Gobierno de la Empresa Familiar" - Álvaro Vilaseca (2004) - Revista Antiguos Alumnos del IEEM

necesidad de comprender cada área por separado, para así permitir la distinción necesaria de cada problema.

De esta forma, la Organización cobra real importancia en las Empresas Familiares, pero de la misma manera que la mayoría de los elementos que anteriormente se fueron detallando, guarda características que la hacen más compleja que las empresas comunes. Según Lawrence y Lorsch, *“la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”*.

Chiavenato por su parte, explica que *“la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determina organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios”* (2000)⁷⁷.

Separando la empresa familiar en únicamente dos subsistemas: primeramente, la organización o empresa familiar misma, y por el otro lado, los individuos o personas que componen dicha empresa; se intuye fácilmente que habrá una discrepancia en los objetivos característicos de cada parte. Para explicar de una mejor forma, a continuación se puede observar un gráfico correspondiente a la *Maestría en Dirección Estratégica especializado en Empresas Familiares de la Universidad de León* (España).

⁷⁷ “Administración de Recursos Humanos” - Idalberto Chiavenato (2000) – McGraw-Hill

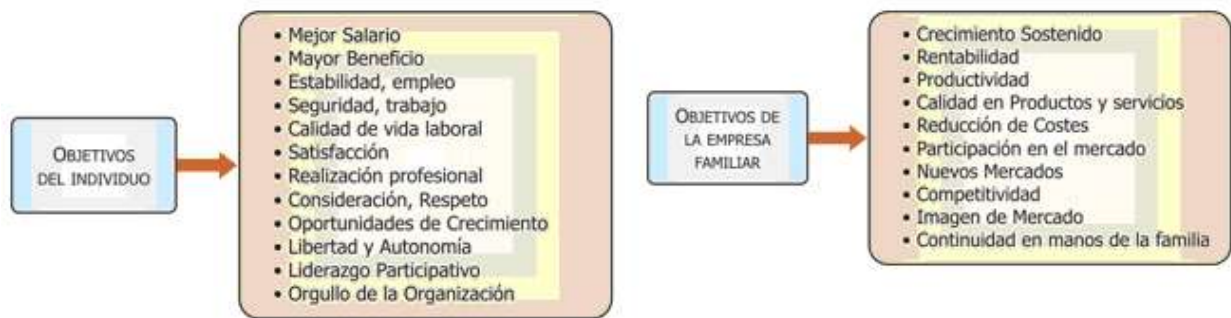


Gráfico Nro 8: Objetivos del Individuo y Objetivos de la Empresa Familiar

Extraído del Material de Cátedra correspondiente a la Maestría en Dirección Estratégica con Especialización en Empresas Familiares de la Universidad de León (España)

Es importante comprender la necesidad de que las personas o individuos como quiera utilizarse, se sientan parte de la empresa, identificados con la misión organizacional, los objetivos estratégicos, y el control diario de las actividades. De esta manera, se logra un mejor estímulo, dedicación, cooperación, y beneficio para todas las partes implicadas en el mismo negocio de la empresa familiar.

“Todos los imperios del futuro van a ser imperios del conocimiento, y solamente serán exitosos los pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos; cómo buscar a los jóvenes que tengan la capacidad para hacerlo y asegurarse que se queden en el país” – Albert Einstein.

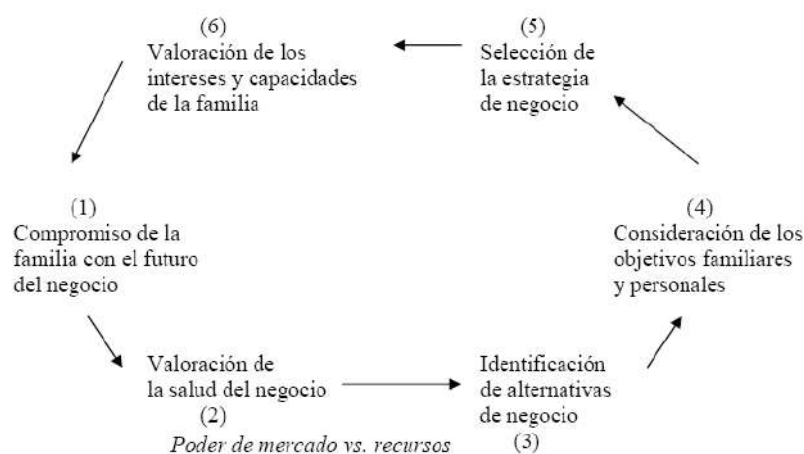


Gráfico Nro 9: Interdependencia de la Planificación de la Familia y el Negocio
Fuente: Ward, 1988, 112.

7. GOBIERNO Y SUS FORMAS MÁS COMUNES

Con el término “Gobierno de la Empresa” se quiere hacer referencia a un *sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad* (Neubauer y Lank, 1999a)⁷⁸.

En estos últimos años, se han dado varios sucesos en empresas de índole multinacional, que ponen directamente en juicio el lema de la honestidad moral de los directivos, haciendo que la sociedad sienta cierto recelo frente a sus actividades diarias⁷⁹. El investigador Corbetta (2004)⁸⁰, expresa que la empresa familiar no debe ser ajena a esta problemática, si no que como se traduce en innumerables estudios realizados, es una capacidad que pueden aprovechar para posicionarse competitivamente, comparadas con los grandes negocios controlados por compañías transnacionales. Aunque, *“es un hecho, sin embargo, que en un mismo sector conviven empresas con éxito y sin él, todas sometidas, al menos sobre el papel, a las mismas fuerzas competitivas”* (Barney, 1986)⁸¹, de ahí la importancia de que la empresa tenga la suficiente capacidad para desarrollar la estrategia que permita cumplir con los objetivos organizacionales, individuales, y sociales.

Santiago Eduardo Antognolli en su publicación para DeGerencia.com, explica que *“los problemas que enfrenta la Empresa Familiar, son exactamente los mismos que los de las empresas societarias, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia”* (2005a)⁸². Además, considera que es habitual que en las empresas “comunes” se llame la atención a personas que no cumplen con sus actividades de la mejor forma, que deban ser reubicados, o en última instancia optar por su despido. *“Pero cuando esto sucede en una*

⁷⁸ “La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para qué perdure?” – Neubauer y Lank (1999) – Ediciones Deusto, Bilbao – 1ra Edic.

⁷⁹ Como se puede observar en el caso de Enron en el año 2001 y Parmalat en el 2004.

⁸⁰ “Construyendo el legado de las familias empresarias” – Kenyon, Adler, Corbetta y Cuneo (2005) – Ediciones Deusto

⁸¹ “Organizational Culture” – Barney, J (1986) – Academy of Management, Review

⁸² “Empresa Familiar: Formas de Gobierno” - Santiago Eduardo Antognolli (2007) – Artículo Colaborativo en DeGerencia.com

Empresa Familiar y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema toma dimensiones enormes, porque repercute también en el seno de la familia” (2005b).

Se menciona que *“muchas familias, por estructura, cultura, etc., enfrentan estos procesos sin grandes crisis, porque pueden hablarlo e ir decidiendo evitando los conflictos, es decir consensuando entre todos los intereses. Otras viven en constante discusión y hasta se separan. Y las demás no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente. Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno” (Antognolli, 2005c)⁸³.*

Además, Vilaseca menciona algo muy importante para el trabajo que nos compete referido a la búsqueda de la continuidad en la empresa familiar, que *“una de las fuentes de conflicto que se presentan con más frecuencia en la empresa familiar, son las discrepancias que se producen entre los propietarios y la dirección de la empresa. Estos conflictos se pueden mitigar con el desarrollo de órganos de gobierno activos y responsables” (2004a)⁸⁴.*

Continuando, Lansberg menciona que para lograr el mayor compromiso y felicidad de los accionistas en el negocio familiar, será necesario *“creando foros donde se puedan debatir abiertamente los temas y preocupaciones de la empresa, sus accionistas y la familia para luego resolverlos como corresponde” (2000)⁸⁵.*

Los órganos de gobierno, indispensables en todas las empresas, y más todavía en las de índole familiar, deben interpretarse básicamente como prácticas de buen gobierno, necesarias para garantizar la continuidad, los valores familiares, y la visión compartida que se espera tener (Mustakallio et al, 2002)⁸⁶. Según los autores Neubauer y Lank, en el libro “La Empresa

⁸³ “Empresa Familiar: Formas de Gobierno” - Santiago Eduardo Antognolli (2007) – Artículo Colaborativo en DeGerencia.com

⁸⁴ “Brand Attributes: Family Business Sources of Competitive Advantage” - Vilaseca, Álvaro (2004) - Research Paper presented at the 6th. Annual IFERA Conference, Jönköping, Suecia

⁸⁵ “Los sucesores en la empresa familiar. Como planificar para la continuidad” – Lansberg (2000) – Ediciones Granica Argentina SA

⁸⁶ “Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making” – Mustakallio, Austio y Zahra (2002) – Family Business Review

Familiar: Como Dirigirla para que Perdure”, explican que el objetivo principal de los órganos de gobierno debe ser asegurar la viabilidad y legitimidad de la empresa familiar. Entendiendo viabilidad, como la capacidad de vivir, asegurando el desarrollo de la empresa, en el tiempo. En cuanto a legitimidad, como la mera aceptación de la sociedad, con respecto a las actividades diarias que ella cumple (1999b)⁸⁷.



**Gráfico Nro 10: Órganos de Gobierno Familiar y Zonas de Intersección
Adaptación Tagiuri, R&J Davis (1982)**

Gráfico Extraído del Materia de "Estructuras y Órganos de Gobierno" - Universidad de León
Autores: Hipólito Molina Manchón y Laura Rienda García (Profesores de la Univ. de Alicante)

Con el fin de comprender mejor la necesidad de los órganos de gobierno, según el autor Vilaseca, nombrado en párrafos anteriores, su *“opinión es que los problemas de las empresas familiares tienen origen en luchas por ostentar mayor poder y no por dificultades económicas, como usualmente se cree. Estas luchas de poder son generadas por crisis estructurales que surgen con la incorporación de nuevas generaciones a la empresa familiar”* (2004b)⁸⁸. Ampliando lo anterior, S. Wright tiene la premisa básica de que *“no puede esperarse que los directores de una sociedad por acciones, al ser administradores del dinero ajeno, no del suyo propio, lo vigilen con la misma preocupación con que los socios de una sociedad de personas vigilan el suyo”*(1995)⁸⁹.

⁸⁷ *“La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para qué perdure?”* – Neubauer y Lank (1999) – Ediciones Deusto, Bilbao – 1ra Edic.

⁸⁸ *“Brand Attributes: Family Business Sources of Competitive Advantage”* - Vilaseca, Álvaro (2004) - Research Paper presented at the 6th. Annual IFERA Conference, Jönköping, Suecia

⁸⁹ *“Owership and Accountability un Corporate Governance”* – S. Wright (1995) – Cavendish Publishing House, London.

Gallo y Amat, explican que la función de los órganos de gobierno en las empresas familiares, *“ayudan a tomar decisiones sobre las tareas que son responsabilidad de una familia empresaria, mantienen la fluidez de las relaciones personales, favoreciendo la comunicación, la participación, la toma de decisiones conjuntas y la resolución de conflictos, y permiten educar a la familia y transmitir el legado y los valores de las generaciones anteriores”* (2003a)⁹⁰.

Gersick y otros (1997b)⁹¹, en su trabajo de investigación, mencionan cuatro razones esenciales que justifican la necesidad de crear dichos órganos de gobierno:

1. Constituyen el lugar ideal para que los familiares conozcan los derechos y responsabilidades que suponen la propiedad y la dirección de la empresa familiar.
2. Permiten diferenciar entre la familia y la empresa al permitir que los familiares que no trabajan en ella o que no forman parte del grupo de propietarios puedan expresar sus ideas u opiniones.
3. Dotan a la familia del lugar apropiado para discutir temas relativos a su relación con la empresa, permitiendo la transmisión de información y la adecuada resolución de problemas o conflictos que puedan ocurrir.
4. Proporcionan una estructura para ayudar a la familia a generar una visión compartida y un “código de intercambios”.

En su investigación, Gallo y Amat (2003b)⁹², llegan a la conclusión de que la mayoría de las empresas que fracasan, o por decirlo de otra forma, no logran la debida continuidad

⁹⁰ “*Los secretos de las empresas familiares centenarias*” – Gallo y Amat (2003) - Colección del Instituto de la Empresa Familiar - Ediciones Deusto España.

⁹¹ “*Empresas Familiares. Generación a Generación*” – Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) – Editorial Mc Graw Hill.

⁹² “*Los secretos de las empresas familiares centenarias*” – Gallo y Amat (2003) - Colección del Instituto de la Empresa Familiar - Ediciones Deusto España.

esperada, tienen en común la carencia de órganos de gobierno, que en las empresas exitosas se observan fácilmente. Dichos órganos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ◆ Órganos relacionados con la Propiedad: la asamblea familiar, el consejo de familia y la junta de accionistas.
- ◆ Órganos asociados a la Dirección: el consejo de administración.
- ◆ Órganos relativos a la Gestión: los comités de dirección.

Generalmente, los órganos de gobierno van apareciendo en la empresa familiar, a su debido tiempo y crecimiento natural de vida, satisfaciendo las debidas necesidades en el tiempo que corresponde (Manchón y Otros, 2006a)⁹³.

A modo de cierre, según el informe de “*Estudio de Casos de Empresas Familiares*” del Centro para la Estabilidad Financiera (Buenos Aires, Argentina, 2005)⁹⁴, los objetivos básicos del gobierno familiar son los siguientes:

- ◆ Materializar y hacer efectiva la misión que la familia tiene de la empresa.
- ◆ Preservar el patrimonio, los valores y la cultura familiar emprendedora.
- ◆ Evitar y resolver los conflictos familiares.
- ◆ Armonizar las necesidades financieras de la familia y la empresa.
- ◆ Potenciar la comunicación entre los accionistas familiares.
- ◆ Generar el desarrollo de la sucesión en el mando de la empresa.

⁹³ “Multimodal Fusion: a New Hybrid Strategy for Dialogue Systems. Proceedings of Eight International Conference on Multimodal Interfaces (Icmi 2006)” – Manchón, García y Otros (2006) - . Alberta, Canada. Ediciones ACM 2006

⁹⁴ “Material de Consulta en la Carrera de MBA de la Universidad de Palermo” – Página de Información en: <http://www.palermo.edu/economicas/cedex/investigacion.html>

7.1. ORGANOS DE LA FAMILIA

A simple vista se entiende que la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia, son dos órganos de gobierno especialmente particulares de las empresas familiares; no ocurriendo lo mismo con los demás órganos, aunque deban adaptarse debidamente a cada caso o negocio en cuestión. Siguiendo lo que sostienen los autores Cabrera y Santana, “*el sistema de gobierno de estas organizaciones*

debe incorporar mecanismos de gobierno adicionales en el ámbito de la familia cuyo objetivo es prever soluciones a los conflictos que pueden surgir en el seno de la misma...De esta forma, se

trata de asegurar que sólo sean los aspectos positivos del carácter familiar los que influyan en la actuación de la empresa y evitar en la medida de lo posible que los inconvenientes de dicha naturaleza haga peligrar la supervivencia a largo plazo de la misma”. Para estos autores, el gobierno de la familia empresaria se define “como el conjunto de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones que se produzcan dentro del ámbito de la familia y entre ésta y la empresa” (2002)⁹⁵.

La Reunión Familiar, se caracteriza básicamente por ser como su nombre lo indica una reunión totalmente informal, en la que participan el propietario de la empresa, y su cónyuge.

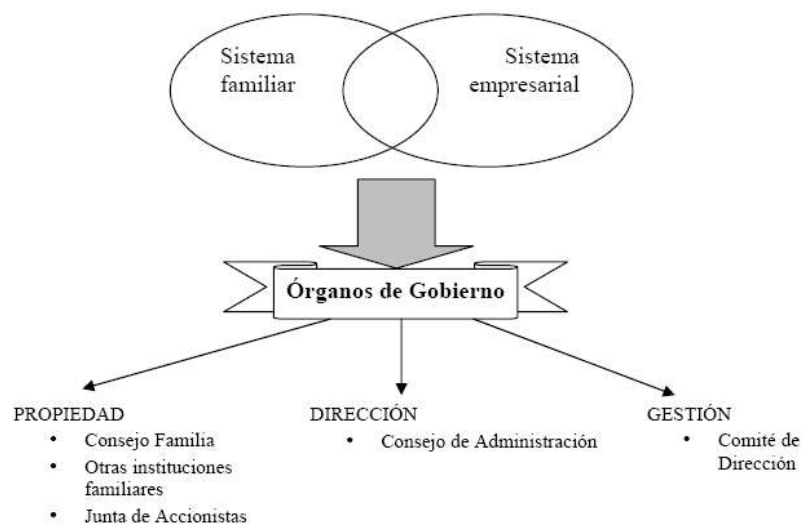


Gráfico Nro 11: Los Órganos de Gobierno en las Empresas Familiares

Gráfico Extraído del Materia de "Estructuras y Órganos de Gobierno" - Universidad de León
 Autores: Hipólito Molina Manchón y Laura Rueda García (Profesores de la Univ. de Alicante)

⁹⁵ “Órganos de gobierno de las empresas familiares” – Cabrera y Santana (2002) - Instituto de la Empresa Familiar, Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar, Proyecto de Investigación – Editorial Pricewaterhousecoopers

Se discuten temas referidos al negocio, sin tiempos ni encuentros precisos, por lo que muchas veces se mezclan los temas a tratar, con asuntos de otra índole.

La *Asamblea Familiar*, ocurre naturalmente cuando los hijos crecen, y forman sus debidas familias, necesitando como respuesta a la antigua reunión familiar, un lugar de discusión mucho más formalizado y preciso. Dicho órgano estará compuesto por un grupo mayor de integrantes, tanto por accionistas activos como pasivos, con el objetivo común de tener un lugar concentrado para el diálogo. Según Jaffe (1994), *“en la empresa familiar surgen momentos en que los propietarios deben efectuar elecciones relativas a la dirección de la empresa, la herencia, la sucesión u otros problemas. Cuando hay que tomar una decisión, ¿quién la toma y cómo la toma? ¿Cómo solicitan la información todas las personas implicadas, que pueden no ser las que toman formalmente las decisiones, pero que se ven profundamente afectadas por el resultado? Alguna reunión familiar organizada es necesaria en estos puntos fundamentales para comunicarse, explorar las diferencias, llegar a algunas decisiones e implantarlas”*.

El autor Corona, en su obra titulada “Manual de la Empresa Familiar”, cita textualmente a los siguientes investigadores para entender mejor la importancia de la asamblea familiar: *“según Carlock y Ward (2003) existen dos posturas a la hora de decidir quién debe asistir a estas reuniones. De un lado, tenemos que la primera postura aboga por la asistencia exclusivamente de los adultos y familiares consanguíneos, con el fin de mantener la confidencialidad. De otro lado, encontramos que otros prefieren que todos los miembros de la familia participen, incluyendo a los adolescentes, esposos/as y compañeros/as sentimentales. La mayoría de expertos recomiendan esta última opción porque pueden aportar una imagen más realista o hacer valiosas aportaciones a la reunión. Así, parece conveniente aglutinar al mayor número de familiares posible, ya que ello contribuye a dotar*

a la familia de una mayor cohesión, a la vez que se evita la pérdida de interés en la familia y en la empresa (Cabrera y Santana, 2002). Al margen de lo que la familia decida, se debe tener en cuenta que los miembros de la familia tienen un interés personal en la identidad familiar: como empleados actuales o futuros, como propietarios actuales o futuros o bien como simples miembros de una familia en cuya vida influye constantemente lo que ocurre en la empresa (Gersick y otros, 1997)" (Corona, 2005f)⁹⁶.

Dichos autores, citados con anterioridad, Carlok y Ward (2005), proponen un sistema o planificación coherente para el uso de reuniones familiares que sean efectivas. El modelo, fue adaptado por los autores Manchón y García, en el material que se cita en el debido gráfico.

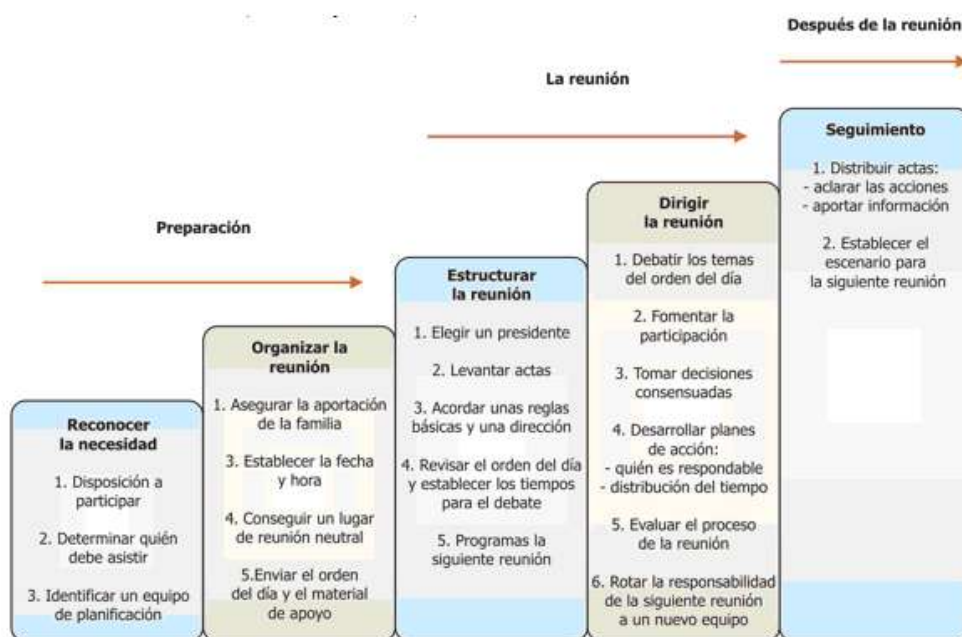


Gráfico Nro 12: La Planificación de la Reunión Familiar
(Carlok y Ward)

Extraído del Material correspondiente a la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas Familiares
Universidad de León (Manchón y García, 2005) - Fuente de Trabajo: Carlok y Ward (2005)

⁹⁶ "Manual de la Empresa Familiar" – Corona (2005) – Instituto de la Empresa Familiar – Ediciones Deusto

Citando directamente la “*Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar*”, correspondiente al Documento Número 128 (2005)⁹⁷ del Instituto de la Empresa Familiar (España), se procede a especificar puntualmente el concepto de Asamblea Familiar.

Misión de la asamblea familiar.

- ◆ Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Objetivos esenciales de la asamblea familiar.

- ◆ Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- ◆ Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- ◆ Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

Funciones de la asamblea familiar.

- ◆ Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- ◆ Transmite el proyecto empresarial.
- ◆ Informa de la marcha de la empresa.
- ◆ Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.

⁹⁷ “*Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar*” – Gasco, Segurado y Quintana (2005) – Instituto de la Empresa Familiar – Disponible para Consulta OnLine en: http://insight.iese.edu/casos/Study_0046.pdf

- ◆ Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- ◆ Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el consejo de familia.
- ◆ Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el consejo de familia.
- ◆ Debate y ratifica las propuestas del consejo de familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

De acuerdo con lo expresado por los Profesores de la Universidad de Alicante, en su trabajo de “*Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar*”, Hipólito Molina Manchón y Laura Rienda García (2005a)⁹⁸, citando a Sánchez-Crespo y Sánchez (2000), mencionan que las funciones principales u objetivos de la asamblea familiar son las siguientes:

1. Informar periódicamente (una o dos veces al año) a la familia de la marcha de la empresa y de los acontecimientos que afectan a la misma.
2. Constituir el foro en que se definan los objetivos de la familia en relación a la empresa y la forma en que aquélla puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma.
3. Fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un ambiente grato que sirva para discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma.
4. Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa.

⁹⁸ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

5. Llevar los problemas que son identificados al consejo de familia y al consejo de administración para que sean estas instancias las que tomen las pertinentes decisiones para su solución.

Podemos añadir alguna función adicional:

6. Alcanzar un consenso en aquellas cuestiones en que la opinión de los miembros de la familia se considera de mucha importancia y trasladar los acuerdos alcanzados al consejo familiar. Desde esta perspectiva, la asamblea familiar tendría la capacidad para deliberar y hacer recomendaciones o para representar a la familia (Le Van, 2003)⁹⁹.
7. Evitar que los valores de la familia y de la empresa no se pierdan con las futuras generaciones. En este sentido, puede inculcar un sentido de identidad y de misión colectiva a los miembros de la familia. Puede dar a los familiares un sentido colectivo de valores y responsabilidades más allá de las preocupaciones individuales sobre dividendos, resultados de la empresa, etc. (Ward, 2004a)¹⁰⁰.
8. Fomentar la formación empresarial o de otra naturaleza de los miembros de la familia.

Otro órgano de gobierno familiar muy importante, es la Junta de Familia, que según Soriano (2003), *“es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determina edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años)”*¹⁰¹. Por su parte, Sánchez-Crespo y

⁹⁹ “Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar” – Le Van, Gerald (2003) – Ediciones Deusto España

¹⁰⁰ “Como desarrollar la Empresa Familiar” – Ward, J (2004) – Editorial El Ateneo

¹⁰¹ “Guía para la Pequeña y Mediana empresa familiar” – Ministerio de Economía (2006) – Publicación Electrónica en: http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa_familiar_guiia.pdf

Sánchez (2000) definen a la asamblea familiar como un “*órgano de carácter informativo (no decisorio) que aglutina a todos los miembros de la familia, incluidos los cónyuges, a partir de una cierta edad (por ejemplo, 16 años) trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma*” (Corona, 2005g)¹⁰²..

Siguiendo a Manchón y García, citados anteriormente, la empresa naturalmente continúa con su proceso evolutivo de crecimiento, en el que tarde o temprano el número de integrantes familiares dentro de la empresa, será demasiado grande para llevar las funciones de gobierno correctamente, dando origen al órgano de gobierno que se conoce tradicionalmente como Consejo Familiar. Dicho autores, basándose en Jaffe (2004) expresan que “*básicamente, el consejo de familia debe ser el instrumento de planificación organizativa estratégica de la familia, en la que sus miembros decidan los valores, las políticas y la dirección para el futuro. En el fondo, es el instrumento destinado concretamente a orientar y explorar las preocupaciones familiares que influirán en la empresa y en la familia*” (2005b)¹⁰³. El Consejo de Familia es importante para cualquier empresa familiar, pero a medida que las generaciones van transitando, se convierte en un elemento clave para la familia, permitiendo participar activamente en las funciones.

Los profesores Manchón y García (2005c)¹⁰⁴, se basan en diferentes estudios de investigación (Jaffe, 1994; Lansberg, 2000; Neubauer y Lank, 1999; Oltra, 1999; Sánchez-Crespo y Sánchez, 2000; Nogales, 2003), y determinan las funciones principales del Consejo de Familia o Familiar. Se citan a continuación, como lo expresa la bibliografía correspondiente:

¹⁰² “*Manual de la Empresa Familiar*” – Corona (2005) – Instituto de la Empresa Familiar – Ediciones Deusto

¹⁰³ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

¹⁰⁴ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

1. Servir de principal vínculo de comunicación entre la asamblea familiar, el consejo de administración y el director de la empresa. En este sentido, resolver los problemas que surjan entre la familia y la empresa y, entre ellos y de manera destacada, mantener la separación de patrimonios y las cuentas de ambas instituciones. Para ello este órgano puede ayudar a la elaboración de reglas que conduzcan a la resolución de los conflictos de estas compañías (Aronoff y Astrachan, 1996; De Aguiar, 1998).
2. Defender los derechos de los familiares, tanto si son propietarios o no, que no trabajan en la empresa. A su vez, defender los derechos de las distintas ramas familiares.
3. Facilitar un entorno adecuado que contribuya a la promoción y cuidado de la comunicación entre los familiares y que refuerce la cohesión familiar, desarrollando una estructura familiar adecuada.
4. Proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer al consejo de administración.
5. Definir, clarificar y expresar los valores más profundos, así como las expectativas e intereses compartidos que se concretarán en la misión de la familia, el código ético, el código de conducta y el protocolo familiar. Se busca que sirvan de guía al consejo de administración, a la dirección general y a las actividades filantrópicas.
6. Gestionar, negociar y custodiar el protocolo familiar, así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo. Se encargará de aplicar el protocolo en aquellas cuestiones de su incumbencia, para despejar dudas y controversias.
7. Redactar y revisar las declaraciones de la familia.
8. Visualizar el futuro, anticipar continuamente la forma en que evolucionará la familia, qué necesidades tendrá y hasta qué punto la empresa podrá satisfacer esas necesidades.

Al mismo tiempo, concretar el sentido, la misión y el legado de la familia. De acuerdo con lo anterior, gestionar y planificar el futuro de la empresa, analizando las fuerzas y debilidades percibidas objetivamente, y actuando como catalizador del cambio.

9. Planificar, dirigir e impulsar el proceso de sucesión en la empresa familiar, definiendo políticas sucesorias.
10. Tratar otros asuntos de importancia para la familia.

Gallo y Amat, plantean directamente que el éxito de un consejo familiar, “*radica en la existencia de dos elementos fundamentales: la actitud para comunicarse francamente y compartir intereses y problemas con una mentalidad constructiva y positiva y una estructura (liderazgo, periodicidad de reuniones, adecuada gestión de reuniones) que permita canalizar la resolución de los temas que se le plantee*” (2003c)¹⁰⁵.

Por su parte, Lansberg (2000), además de Manchón y García (2005d)¹⁰⁶, en la obra anteriormente citada, presentan como resumen una serie de premisas básicas en pos de generar el compromiso familiar, la dedicación al trabajo, y una debida comunicación. Las mismas se enumeran a continuación:

1. La no inclusión de los familiares políticos, como forma de evitar que surjan problemas derivados de posibles divorcios.
2. La no incorporación de familiares que formen parte del consejo de administración o de la alta dirección, para evitar conflictos de intereses.
3. Dar prioridad al criterio de capacidad para llevar a cabo el trabajo frente a otros, a la hora de seleccionar a los familiares que se integren en el órgano.

¹⁰⁵ “*Los secretos de las empresas familiares centenarias*” – Gallo y Amat (2003) - Colección del Instituto de la Empresa Familiar - Ediciones Deusto España.

¹⁰⁶ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

4. Intentar que el consejo familiar sea lo más representativo posible de la familia a la que pertenece, sin perjuicio de lo indicado en el punto primero.
5. Que los miembros del consejo familiar lo sean para un periodo limitado (por ejemplo, tres años). Esto permite que más miembros de la familia puedan conseguir la experiencia que otorga el estar integrado en este órgano.

El funcionamiento del Consejo Familiar es bastante simple, siendo representado mayormente por el Presidente, que se encarga de las negociaciones con el consejo de administración, la dirección de la empresa, y las mismas funciones dentro del órgano. Una de las funciones principales del Presidente, así como de cada uno de los miembros familiares, es lograr la mayor unidad posible, en pos del beneficio de la empresa.

Además, los autores Manchón y García (2005), de gran aporte en la materia referida a órganos de gobierno en las empresas familiares, basándose en diferentes investigaciones (Neubauer y Lank, 1999; Cabrera y Santana, 2002; Gallo y Amat, 2003), mencionan que existe la *“necesidad de dotarse de un documento aprobado por alguno de ellos que clarifique explícitamente la misión, las expectativas y los valores de la familia empresaria, así como las normas de interacción de la familia con la empresa y el patrimonio familiar. Además de establecer las normas de funcionamiento de los diversos órganos, también puede servir para definir los roles de la asamblea familiar y del consejo de familia, diferenciándolos con claridad de los desempeñados por el consejo de administración, la dirección general y los restantes directivos de la empresa. En definitiva, este documento o protocolo familiar (del que se hablará más extensamente en un tema posterior) recogerá referencias acerca de*

cuestiones importantes, tanto sobre el gobierno de la familia empresaria como del gobierno de la empresa familiar y de las relaciones que surgen entre ambos gobiernos” (2005e)¹⁰⁷.

Es importante comprender que el *Protocolo Familiar* no es una solución, si no que su utilidad radica en ser una herramienta de carácter preventiva, con el fin de evitar o especificar los pasos a seguir frente a conflictos habituales en las empresas familiares; aunque generalmente esto no ocurre así, desarrollándose en un ambiente complicado, y con escaso tiempo. La premisa básica, es que siempre será más fácil y productivo realizar este documento tan importante para la empresa, cuando la familia esté unida, armónica, y predispuesta a comprometerse con la continuidad del negocio generacional; sabiendo de ante mano, que los conflictos tienden a aparecer cuando menos se cree.

La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), en un documento titulado “*Reglas Claras para la Continuidad de un Proyecto*”, explica que los únicos emprendimientos que triunfan en el largo plazo, son los que se comprometen a armonizar mediante pautas específicas las diferencias y amenazas que puedan surgir en el futuro. Además, consideran que “*el protocolo familiar no es una camisa de fuerza; más bien es un documento abierto sobre el que la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no sólo va actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, sino que establece, entre los miembros de la familia, una cultura y una práctica de conversación, diálogo y entendimiento que es la base para prevenir conflictos y para la armonía presente y futura*”¹⁰⁸.

Para entender mejor lo que es un Protocolo Familiar, se procede a citar las definiciones que se consideran como más acertadas y completas, con el fin de lograr la máxima

¹⁰⁷ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

¹⁰⁸ “*Un Protocolo para evitar Conflictos*” – Diario La Nación, Suplemento Campo (12/05/2007) – Consulta OnLine de la Nota en: <http://www.lanacion.com.ar/907702-un-protocolo-para-evitar-conflictos>

comprensión posible, de quizás la herramienta más beneficiosa que tienen las empresas familiares hoy en día.

- ♣ *"Un acuerdo marco, firmado entre familiares socios (actuales o previsiblemente futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares". (Sánchez - Crespo y Sánchez, 2009a)¹⁰⁹*
- ♣ *"Una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como objetivo principal asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar la convivencia familiar". (Herreros y Otros, 2001)¹¹⁰.*
- ♣ *"Es un acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la Familia y la Empresa". Continuando con la definición, agrega que "suele otorgarse al Protocolo Familiar un carácter constituyente o de supremacía, de manera que, en caso de conflicto o contradicción, prevalezca sobre los demás instrumentos jurídicos". (Vincent Chuliá, 2001)¹¹¹*

Una de las definiciones más completas, es la provista por la enciclopedia libre de colaboración Wikipedia, en la que se expresa que el protocolo familiar *"es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles*

¹⁰⁹ "Protocolo Familiar: Una aproximación práctica a su preparación y ejecución" – Sanchez Crespo y Sanchez (2009) – Deusto Ediciones S.A.

¹¹⁰ "Manual de la Empresa Familiar" – Herreros, Calaf y Rovira (2001) – Ediciones Cinco Días de Madrid

¹¹¹ "Organización Jurídica de la Sociedad Familiar" – Chuliá, Vincent (2001) – Revista de Derecho Patrimonial Número 5

en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar”¹¹². El autor renombrado en esta materia Vilaseca, agrega un comportamiento interesante a tomar en cuenta, considerando que *"además de aplicar el protocolo familiar según las circunstancias, las empresas exitosas logran vivir de modo ejemplar las normas estipuladas en él"* (2004c)¹¹³.

La Asociación Madrileña de Empresas Familiares, en el documento llamado “Introducción al Protocolo Familiar”, especifica que *“la labor a desarrollar está en obtener la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, haciendo compartir la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener las reglas que esa familia se da así misma para establecer sus relaciones familia-empresa”*. Luego, agrega algo muy importante que *las familias deben comprender sobre el significado de este contrato en su vida, mencionando que “el valor del protocolo no está sólo en lo que dice, sino en que las próximas generaciones se acostumbren a que existen normas que hay que respetar, normas que, si quieren, ellos también podrán cambiar”*¹¹⁴.

España es un país con una fuerte cultura de continuidad en empresas familiares, tal indicador es la redacción del Real Decreto 171/2007, en el que se recoge una excelente definición de lo que se entiende por Protocolo Familiar. Es *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un*

¹¹² “Protocolo Familiar” – Enciclopedia OnLine WikiPedia - http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar

¹¹³ “Brand Attributes: Family Business Sources of Competitive Advantage” - Vilaseca, Álvaro (2004) - Research Paper presented at the 6th. Annual IFERA Conference, Jönköping, Suecia

¹¹⁴ “Introducción al Protocolo Familiar” – Asociación Madrileña de la Empresa Familiar - <http://www.efamiliar.org/articulo/19/>

*modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad*¹¹⁵.

Los abogados y consultores españoles expertos en empresas familiares, Sánchez-Crespo & Asociados, consideran que es más que necesario para comprender el verdadero significado del protocolo familiar en las empresas, el reconocimiento de diversas características extra jurídicas¹¹⁶ que hacen a la misma esencia de este órgano. Se citan textualmente a continuación:

1. En primer lugar, hay que tener presente que el Protocolo Familiar es un contrato, pero es también algo más. Además de contrato, es también un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia porque incluye pactos y pautas a seguir por ellos desde una perspectiva ajena al derecho.
2. Por muy fuerte que sea el régimen legal que contenga el Protocolo Familiar y las penalizaciones que el mismo pueda contemplar para el caso de incumplimiento de las obligaciones en él contenidas, su fuerza de obligar no debe derivar de la presión o coacción que en un momento dado pueda hacerse desde el punto de vista legal para exigir su cumplimiento, sino del convencimiento de sus firmantes de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia. Por eso, lo importante no es el documento en sí mismo sino el proceso llevado a cabo para su elaboración.
3. El Protocolo Familiar es, además, un ejercicio de autorregulación. Nada ni nadie impone a la familia empresaria la obligación de hacerlo. Es la propia familia,

¹¹⁵ Departamento de Justicia de Catalunya – Link: <http://civil.udg.es/normacivil/estatal/familia/RD171-07.htm>

¹¹⁶ “Protocolo Familiar: El Cambio Generacional” – Sánchez-Crespo & Asociados – www.ProtocoloFamiliar.net

convencida de las ventajas que su preparación comporta, quien decide libremente acometerlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional.

4. Es también un intento de anticipación ya que debe fijar las futuras reglas de juego en las relaciones familia-empresa, lo que implica objetivar las situaciones que, previsiblemente, puedan plantearse en el futuro en el ámbito de esas relaciones y darles una solución para cuando eso suceda. Es decir, se toman decisiones sobre qué hacer cuando determinados problemas surjan en un momento en que todavía no han surgido, lo que facilita el consenso sobre las pautas a seguir, que se fijan de antemano para cuando el problema surja realmente.
5. Por su propia naturaleza, se trata de un traje "a medida", que es necesario elaborar en cada caso de manera individualizada. Es cierto que hay una serie de asuntos que son recurrentes en casi todos los protocolos familiares, pero ni todos estos asuntos agotan el contenido del Protocolo Familiar, ni la solución que se da a los mismos en cada caso coincide. No hay, por tanto, respuestas estándar válidas. Cada familia adopta "sus" decisiones. Esto es, hay tantos protocolos familiares como familias empresarias.

El Ingeniero Industrial Colombiano Melquicedec Lozano Posso, en su trabajo titulado “*El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar*”, basándose en los escritos de Pithod-Dodero, Gabriela Torres, Alfred Osborne y el mismo, enumera brevemente detallado las causas principales que hacen de base de la confección de un Protocolo Familiar. A continuación se citan extraídas textualmente del documento (2000a)¹¹⁷, dichos principios:

Disgustos entre padre e hijos.

- ◆ El padre se entromete demasiado.

¹¹⁷ “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

- ◆ El padre rompe las reglas.
- ◆ El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.
- ◆ El padre “impone” más que delega.
- ◆ El hijo no acepta abiertamente las indicaciones del padre o viceversa.
- ◆ El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.
- ◆ El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.
- ◆ Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.
- ◆ El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

“Choques” entre hermanos.

- ◆ Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.
- ◆ Existen preferencias por uno u otro hijo y éstas son trasladadas a la empresa.
- ◆ La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.
- ◆ No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.

Sucesión inadecuada o inexistente.

- ◆ Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.
- ◆ No se prepara a los potenciales sucesores.
- ◆ No se planea el proceso de sucesión.
- ◆ No hay protocolo familiar.
- ◆ El pionero se amarra al poder.

- ◆ Los posibles sucesores temen tomar las riendas.
- ◆ No se plantea un mando único sino que se divide el poder.
- ◆ Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.
- ◆ Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

Estados críticos de fluidez económica y limitación en las ganancias.

- ◆ Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una responsabilidad profesional.
- ◆ Existen cargos asumidos por familiares o empleados incompetentes.
- ◆ Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
- ◆ Se remunera en exceso a ciertos miembros de la familia.
- ◆ La familia hace pocos sacrificios con las ganancias al traducirlas en gran medida en dividendos.

Desmotivación de miembros familiares o de empleados no familiares.

- ◆ No se remunera adecuadamente.
- ◆ No se brindan espacios para la capacitación.
- ◆ Existe poca libertad para trabajar con creatividad.
- ◆ No se brindan o no existen opciones para la autorrealización personal.
- ◆ El sistema de remuneración no va de acuerdo con la preparación y capacidad de la gente.

Tensiones entre miembros ajenos, y miembros de la familia.

- ◆ Existencia de nepotismo.
- ◆ Pocas opciones de acceder a los cargos de dirección alta o intermedia.
- ◆ Remuneraciones más altas para familiares con cargos similares.
- ◆ Contratación de familiares sin preparación.
- ◆ Resistencia a promover al desarrollo de miembros ajenos, aun teniendo el merecimiento suficiente.

La empresa no crece.

- ◆ La empresa ha perdido la reputación como consecuencia del comportamiento inadecuado de alguno o algunos miembros.
- ◆ No se invierte en tecnologías recientes.
- ◆ No se actualizan los procesos administrativos.
- ◆ Se tiene una óptica demasiado regional y un desentendimiento o, bien, un temor por los mercados externos.
- ◆ Existe poca propensión al riesgo, a la creatividad y a la innovación.
- ◆ Las personas en cargos claves no se actualizan en conocimientos generales ni en aspectos de internacionalización y búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.

Poco compromiso de miembros activos en la empresa

- ◆ Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares al ámbito empresarial.
- ◆ Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio.
- ◆ La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros.

- ♣ Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos.

Conflictos con socios

- ♣ Desacuerdos en la destinación de las ganancias.
- ♣ Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.
- ♣ Descontento por rendimiento de familiares vinculados con la empresa.
- ♣ Desacuerdos en los planes futuros.

Comunicación inadecuada.

- ♣ Coincidencia entre la propiedad y las estructuras de poder.
- ♣ Dilación en la resolución de conflictos del pasado entre miembros o empleados. Se acumulan rencores.
- ♣ No hay claridad en las funciones, en las jerarquías o en el nivel de los compromisos.

Para que el Protocolo Familiar sea exitoso, es necesario que ese primer interés que se suscita en ver una forma coherente de resolución de futuros problemas, sea plasmado mediante la elaboración del protocolo, por todos los miembros de la familia. Siguiendo al autor mencionado en párrafos anteriores, el Ingeniero Industrial Melquicedec Lozano Posso (2000b)¹¹⁸, se pueden identificar las siguientes etapas como comunes dentro de la creación de cualquier protocolo.

- ♣ Primera Fase: Interés Inicial.

En la mayoría de los casos, la información de la existencia del protocolo familiar, llega de modo informal a uno de los principales miembros de la familia. Este, mediante reuniones del mismo carácter o diálogos de cualquier situación, lo comunica a los demás miembros.

¹¹⁸ “El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

♦ Segunda Fase: Primera Reunión.

La comunicación anterior, hace que varios miembros se interesen y tengan altas expectativas, que luego serán expresadas en una reunión o asamblea familiar, donde se debatirán los principales aspectos del protocolo; es importante que cada uno de los miembros comprenda la necesidad de consensuar la armonía, unidad, la continuidad y la conservación de la misma familia.

En dichas reuniones, generalmente se eligen los miembros para la asamblea familiar, el consejo de familia, y los moderados adecuados para la comunicación; es útil además, dejar bien en claro la periodicidad de las reuniones, el tiempo de ellas, y las funciones de cada miembro familiar.

♦ Tercera Fase: Segunda Reunión.

Esta reunión, como lo expresa el autor, es *“la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos comités podrán ser: de liquidez, de formación, de evaluación, de remuneración y de dirección”* (Lozano Posso, 2000d)¹¹⁹,. Uno de los aspectos principales para que dicho encuentro sea exitoso, es importante que exista un tiempo prudencial entre las reuniones anteriores, en pos de permitir el debido análisis, y su interpretación.

Un paso muy importante en esta reunión, es la necesidad de exponer con sinceridad los sentimientos negativos que existan en las personas, como envidias, rabias, resentimientos, y demás; siendo el moderador la figura principal, encargada de conducir al grupo en la toma de decisiones beneficiosas. Mediante ese “ejercicio” se podrá diagnosticar la situación exacta de

¹¹⁹ “El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

cada miembro familiar, pudiendo utilizar las herramientas o mejores soluciones para la transformación a un ambiente saludable.

♦ *Cuarta Fase: Reuniones Posteriores.*

Los encuentros siguientes deberán ser productivos ante todo, y generar avances en cada uno de ellos, que se observarán en acuerdos específicos, y la misma definición del protocolo; el autor, considera que para la tercera reunión, “*ya debería haber un primer bosquejo a ser sometido a consideración de los asistentes*” (Losano Posso, 2000e)¹²⁰. Además, considera que los puntos en los que la asamblea no pueda tener consenso, deberán delegarse a los integrantes que se crean convenientes del consejo de familia, que serán asesorados desde otra posición.

♦ *Quinta Fase: Proceso Final.*

Después de varias reuniones, la familia estará en condición de redactar finalmente el protocolo, el cual igualmente es necesario que sea aprobado por cada miembro. Los próximos encuentros podrán ser más espaciados, y básicamente “*tendrán los siguientes objetivos principales: informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa-familia; resolver situaciones concernientes a lo pactado y hacer los ajustes que el protocolo exija como consecuencia de las transformaciones en la familia, en la empresa, en el mercado objetivo y en el mundo en general*” (Losano Posso, 2000f)¹²¹.

El Consejo de familia, cumple una función realmente importante en todo esto, la de una suerte de controlador, que lucha por una mejora constante y creciente de la relación empresa-familia. Además, “*propenderá a un buen manejo de los fondos para compraventa de acciones*

¹²⁰ “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

¹²¹ “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

y capital de riesgo; un veedor custodiará el libro de actas del consejo familiar y mantendrá los registros de los integrantes” (Losano Posso, 2000g)¹²². El autor considera también, que en la mayoría de los casos, existen algunos miembros que no están de acuerdo en ciertas cláusulas del contrato, pero deberán hacer caso al voto popular de la mayoría de los miembros, y respetar dicha decisión. El fin de todas las reuniones, es poner en marcha el protocolo familiar en la empresa, previendo los diferentes problemas o conflictos que puedan ocurrir; aunque muchas veces, su elaboración se vuelve algo tedioso y aburrido.

El protocolo familiar, igualmente es una herramienta totalmente flexible que recogerá en diferentes contratos, todo lo que la familia considera como importante para garantizar lo mejor posible la continuidad de la empresa. Cada familia condicionará al mismo, de acuerdo a su cultura, valores, creencias, experiencia, motivaciones, y visión de las relaciones como del mismo negocio. Melquicedec Lozano Posso (2000h)¹²³, en la misma publicación que se mencionó con anterioridad y citando textualmente, considera que el protocolo debe contener por lo menos los siguientes aspectos esenciales:

- ◆ Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- ◆ Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- ◆ Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- ◆ Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- ◆ Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.

¹²² “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

¹²³ “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

- ◆ Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- ◆ Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- ◆ Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- ◆ Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etcétera.
- ◆ Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- ◆ Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- ◆ Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.
- ◆ Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- ◆ Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- ◆ Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- ◆ Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- ◆ Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.

- ◆ Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- ◆ Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- ◆ Evaluación del desempeño empresarial.
- ◆ Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- ◆ Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Siguiendo con Melquicedec Lozano Posso (2000i)¹²⁴, se identifican un par de características fundamentales en todo protocolo familiar, que condicionarán en primera instancia el éxito del mismo en la empresa.

1. Forma Societaria de la Empresa Familiar: básicamente es el tipo de composición legal que tiene la empresa, siendo uno de los mejores el de Sociedad Limitada, aunque en la realidad esto dista mucho de lo que se espera, siendo la mayoría empresas reguladas informalmente.
2. Capitulaciones o Convenios Matrimoniales: es importante la regulación de los bienes matrimoniales y su posible disolución, en pos de registrar debidamente las participaciones individuales de los cónyuges, así como de sus debidos hijos.
3. Disposiciones Testamentarias: guarda bastante similitud con el apartado de convenios familiares, ya que su finalidad es otorgar un testamento específico, en el que se preserve adecuadamente la propiedad de la empresa en la familia, y su debido control.

¹²⁴ “El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

4. Pactos entre Socios: es muy común que miembros de la familia, realicen acuerdos específicos para limitar el poder de algunos familiares o pretensiones, siendo importante remarcar que la finalidad esencial es generar que la empresa se maneje en un ambiente propenso a las actividades eficaces, y la continuidad en el tiempo.
5. Acuerdos Sociales y Estatutarios: se tratan aspectos referidos a los aspectos corporativos, como transmisión de acciones, nombramiento de consejeros, régimen de adopción de acuerdos, reparto de beneficios, etcétera. En caso de problemas, es interesante conocer que el Protocolo Familiar prevalece sobre cualquier ley societaria o estatuto; aunque condicionada por los firmantes del pacto.
6. Profesionalidad: el objetivo principal de este apartado, es priorizar las decisiones empresariales, organizando la gestión, administrando el interés en el negocio, y dejando de lado un poco las motivaciones personales. Además, se dejan especificados los diferentes requerimientos que son necesarios para cada puesto directivo, o miembros en la dirección.
7. Mecanismos para la Resolución de Conflictos: no solo se deben resolver los conflictos empresariales, si no que los derivados de la misma familia, también son importantes; siendo en muchas familias, más importantes que los problemas en el negocio. Se deberán prevenir situaciones, para no terminar en la justicia, o en situaciones que comprometan directamente a la empresa.

Además, dicho autor considera que es necesario que en los acuerdos se especifique con detenimiento los Derechos Económicos del grupo familiar, el Establecimiento de una Política de Reparto de Dividendos, la Regulación del Derecho de Salida Individual de los Miembros de la Familia, la Valoración de las Acciones en el Tiempo, el Derecho de Adquisición

Preferencial, la Conducta Empresarial de la Familia, los Pactos de Exclusividad en los Miembros Familiares, la Regulación del Uso de Marcas o Nombres, y Aspectos Referidos a la Regulación Legal (Losano Posso, 2000j)¹²⁵.

Partiendo de la premisa básica de que *“es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver el presente”*, la mayoría de las empresas familiares españolas, se centran en la elaboración correcta del protocolo familiar. José Mariano Maltese, expresa que *“el protocolo ha de resultar la consecuencia del trabajo desarrollado en una familia empresarial regulando sus relaciones, hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta. De ahí que en este documento se incluyan aquellos aspectos que se consideran más generales y aquellas preguntas que pueden ayudar a encauzar los aspectos familiares, ya que suele ser el factor crítico que diferencia a las empresas de éxito del resto”*¹²⁶.

MODELO BÁSICO DE PROTOCOLO FAMILIAR	
Extraído de Asociación Madrileña de la Empresa Familiar	
•	SUMARIO
•	PREAMBULO
○	Titulo I. Miembros del Grupo Familiar
○	Titulo II. Breve historia de la empresa “X”
○	Titulo III. Definiciones
○	Titulo IV. Normas de actuación
•	CAPITULO I. AMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS
•	CAPITULO II. GOBIERNO Y DIRECCION
•	CAPITULO III. TRABAJO Y FORMACION
•	CAPITULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS
•	CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL
•	CAPITULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN

¹²⁵ “El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar” – Melquicedec Lozano Posso (2000) – Revista de Estudios Gerenciales, Número 74 – Universidad ICESI de Colombia – Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

A continuación se presenta un modelo básico real, de una empresa familiar de la ciudad de Madrid (España)¹²⁷, en la que se puede observar a simple vista, aunque en la presentación se resumieron algunos detalles, el tipo de organización que permita la cohesión empresarial, la unión familiar, y el compromiso de los miembros familiares en la continuidad de empresa en el largo plazo.

7.2. ORGANOS DE LA PROPIEDAD

Tomando en cuenta las diferentes definiciones disponibles, se puede decir que la Junta General de Accionistas, es el órgano de gobierno encargado absolutamente en la facultad de aprobar estatutos sobre los que se regirá la empresa, definir los objetivos básicos, las metas fundamentales del negocio, nombrar el consejo de administración, determinar las responsabilidades de cada órgano “subordinado”, aprobar las cuentas de cada ejercicio, aprobar las políticas de dividendos, inversión y financiamiento, así como contribuir directamente con el gobierno de la empresa, la continuidad de la misma, y demás aspectos similares. Continuado con el material de Sánchez-Crespo, en pos de dar una definición más específica, se precisa que la junta general de accionistas es un “*órgano supremo o soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por la mayoría de socios, legal o estatutariamente establecida, sobre los asuntos de su competencia*” (2009b)¹²⁸.

La Fundación Nexia a través de su Portal “*LaEmpresaFamiliar.com*” especializado en la Continuidad de las empresas familiares españolas, expresa que “*en las Empresas Familiares*

¹²⁶ “*Sociedades de Familia – Protocolo Familiar*” – Dr. Maltese, José Mariano – Publicación Disponible OnLine en: <http://www.mmabogados.com.ar/Sociedades%20de%20Familia%20-%20Protocolo%20Familiar.pdf>

¹²⁷ “*Ejemplo de Protocolo Familiar*” – Documento Disponible en: <http://www.efamiliar.org/articulo/16/>

¹²⁸ “*Protocolo Familiar: Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*” – Sanchez Crespo y Sanchez (2009) – Deusto Ediciones S.A.

*de 1ª generación es un órgano inexistente, puesto que por lo general el fundador es el único accionista. En la 2ª suelen ser los hermanos, aunque es habitual que no se reúna formalmente y que haya una delegación expresa o tácita de los accionistas pasivos a favor de los activos. Es en las Empresas Familiares en 3ª generación o generaciones posteriores donde este órgano adquiere mayor relevancia, puesto que el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos (y por lo tanto han recibido una educación y unos valores diferentes)”*¹²⁹. Es importante remarcar, que la junta general de accionistas solo se encargará de los asuntos referidos a los accionistas, o sea de la propiedad misma de la empresa, pero no tendrá capacidad en interferir sobre la dirección; igualmente, la junta de accionistas podrá impartir acciones específicas o instrumentos de gestión al consejo de administración, aunque no deben estar nunca en contra de las asignaciones que se realizaron debidamente en los estatutos de la empresa.

El catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense, el español Juan Sánchez-Calero Guilarte a través de varias publicaciones electrónicas en su Blog¹³⁰, deja en claro tres características que considera como elementales en toda Junta de Accionistas:

- ◆ Es un órgano en el que participan todos los accionistas, aunque algunos de ellos lo hagan sin voto (por ejemplo, los titulares de acciones sin votos).
- ◆ Se trata de un órgano necesario aunque no permanente. Se recurre a él en los supuestos previsto en la Ley y también cuando se estime conveniente para los interesados sociales.

¹²⁹ “Junta General de Accionistas: Definición” – El ABC de la Empresa Familiar – Disponible para consulta OnLine en: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion27.html>

¹³⁰ “Notas y Aspectos relacionados con las Empresas Familiares” - Juan Sánchez-Calero Guilarte – Blog de Publicación en Línea: <http://jsanchezcalero.blogspot.com>

- ◆ La junta tiene, como en general cualquier órgano de la sociedad, su propia competencia.

Siguiendo al mismo autor, pero en la publicación anteriormente citada de Hipólito Molina Manchón y Laura Rienda García, bajo el nombre de “*Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar*” (2005f)¹³¹, mencionan que las competencias esenciales son las referidas a deliberar y acordar sobre los siguientes aspectos o puntos:

1. La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y resolver sobre la aplicación de resultados.
2. El nombramiento y separación de administradores, liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.
3. La autorización a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.
4. La aprobación o modificación de los estatutos sociales.
5. El aumento y la reducción del capital social.
6. Cambios estructurales como la transformación, fusión o escisión de la sociedad.
7. Acuerdo de disolución de la sociedad o de la declaración de concurrencia de ciertas causas de disolución.
8. Emisión de obligaciones.
9. Cualesquiera otros asuntos que determinen la Ley o los estatutos.
10. La disolución de la sociedad.

¹³¹ “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*” – Manchón y García (2005) – Editorial Deusto ISBN

11. El nombramiento de los consejeros, así como su dimisión o destitución.

El Consejo de Administración es un órgano de gobierno que cada vez se vuelve más importante en los tiempos actuales, sin importar el tamaño de la empresa o la complejidad en el capital de la misma. Para comprender la verdadera necesidad de este órgano en la empresa familiar, se citan a los Profesores Bueno–Vázquez (2006a)¹³² de la Universidad de Sevilla, en la cual describen tres etapas o niveles bien diferenciados de evolución; las mismas se citan textualmente:

1. Etapa de empresa-emprendedor: la mayoría de las empresas nacen ligadas a un individuo: el emprendedor o el empresario. La empresa y el empresario son realmente una misma realidad, en tanto en cuanto, el empresario es el encargado de diseñar y a veces ejecutar directamente todas (o casi) las funciones de la empresa. El empresario dibuja y da forma a la empresa en los primeros años. En pocas palabras, el empresario, en esta fase, concentra la mayoría de los papeles en la obra que está escribiendo y representando. El empresario establece los patrones estratégicos, planifica, dirige, controla y rinde cuentas sólo ante sí mismo. La única estructura de gobierno en la empresa es su propia persona.
2. Etapa de crecimiento: una vez transcurrido un cierto periodo de tiempo, más o menos largo, según la empresa, el empresario comienza a requerir de una estructura de gestión algo más compleja. La empresa pasa de negocio a organización, aunque sea modesta. Comienza a generarse una estructura jerárquica en la empresa. Empiezan a aparecer otros directivos, encargados de áreas específicas del negocio (marketing, finanzas, producción, etc.), normalmente, bajo las directrices del empresario. En este proceso, se vislumbra ya la separación entre dos esferas: la de la propiedad y la de la

¹³² “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

gestión, a pesar de que el núcleo de ambas se concentre en una misma persona. El empresario será, probablemente el accionista mayoritario, aunque cabe la posibilidad de que aparezcan otros pequeños accionistas, bien porque vengan a aportar recursos necesarios para crecer, como mecanismo de remuneración/implicación de ciertos trabajadores cualificados de la empresa, o simplemente, por la incorporación paulatina de miembros de la familia del empresario (cónyuge, hijos, sobrinos, etc.). Asimismo, el empresario hará las veces de director general, máximo responsable de la estructura jerárquica directiva de la organización.

3. Etapa de gran empresa: algunas empresas, finalmente, alcanzarán esta tercera etapa, en la cual, las dos esferas mencionadas anteriormente se habrán multiplicado considerablemente, hasta el punto de coexistir un elevado número de personas implicadas en cada una de ellas. Desde la perspectiva de la propiedad, se hace inviable que un número elevado de propietarios gestionen la empresa colegiadamente. La toma de decisiones sería enormemente lenta, los conflictos serían continuos, no existiría unidad de gestión, etc. Por esta razón, los propietarios, a través de su órgano de representación (la junta General de Accionistas), delegan en una comisión sus funciones de dirección y gobierno. Esta comisión es el Consejo de Administración. Su misión no es gestionar la empresa, ya que para eso están los profesionales, sino gobernarla. Aun así, el consejo de administración todavía está lejos de los problemas cotidianos de la organización, que son gestionados por los directivos que conforman la segunda esfera, la de la gestión. Por ello, el propio consejo encarga a uno de sus miembros, el consejero delegado, a mantener una continua vigilancia y atención sobre el funcionamiento corriente de la empresa. La esfera de la propiedad se conforma así como una pirámide invertida, en cuyo vértice inferior se encuentra el consejero

delegado. Unido a este vértice, surge la segunda pirámide, representativa de la segunda esfera: la de la gestión. Esta pirámide parte del máximo responsable ejecutivo de la organización, el director general, y va ampliándose a través de su equipo directivo y los sucesivos niveles jerárquicos.

Aunque como los autores lo indican, la descripción de las tres etapas no es expresamente de esa manera en todos los casos, como tampoco lo es la debida existencia en la evolución o presencia de las empresas familiares de dichas características; la utilidad del modelo, es agrupar de manera simple lo que ocurre con la mayoría de las empresas familiares. Para dejar en claro, el significado de lo que es un Consejo de Administración, se citan a continuación dos definiciones certeras del tema:

- ◆ *“El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, en el que los accionistas y propietarios de las empresas delegan su responsabilidad. Es donde toman las decisiones que afectarán a todos los ámbitos de la empresa. Estas decisiones conformarán la pauta de funcionamiento de los ejecutivos de la compañía” (Díaz, 2009)¹³³. (A&D Consultores de Dirección)*
- ◆ *“El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder emana de la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan: definir la estrategia de la empresa, diseñar su estructura organizativa, determinar la asignación de recursos, nombrar al director general y a los principales directivos, etc. La relación del consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivo) no sólo se limita a su*

¹³³ “Cómo funciona un Consejo de Administración?” – Díaz, A (2009) – AD Consultores de Dirección y Estrategia

nombramiento, sino que implica la definición de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración; su destitución y sucesión”¹³⁴. (Portal laEmpresaFamiliar.com)

Aunque las funciones del Consejo de Administración son particulares y adaptables de cada empresa en particular, Goldstein et al en un trabajo publicado en el año 1994, consideran que las mismas pueden agruparse en cierta forma, que permita un análisis de la situación. Basándose en dicha bibliografía, los Profesores Bueno–Vázquez de la Universidad de Sevilla, en la misma publicación que fue citada con anterioridad, realizan un resumen de lo expresado por Goldstein, que se citará a continuación (2006b)¹³⁵:

- ♦ *Función Institucional*: hace referencia a la conexión de la empresa con su entorno. Cualquier empresa se encuentra inmersa en un entorno institucional, con el que mantiene estrechas vinculaciones. Este entorno institucional puede llegar a ser muy complejo, y en él se entremezclan instituciones públicas (organismos del estado, de la Comunidad Autónoma o de la administración local, organismos de apoyo y fomento, universidades), como privadas (empresas competidoras, clientes, proveedores, asociaciones empresariales, asociaciones culturales, fundaciones, entidades financieras, universidades y otros centros privados de formación, consultoras, etc.). En este sentido, una de los roles que suele desempeñar el consejo de administración de la empresa consiste en la conexión con muchas de estas instituciones, integrando a la empresa en la sociedad en la que se haya inmersa. Se trata de una función con una clara orientación hacia el exterior de la propia organización.
- ♦ *Función de gobierno*: se trata de una función interna, orientada hacia las labores de control de la empresa por parte de los diferentes *stakeholders* implicados en la

¹³⁴ “Consejo de Administración: Definición” – El ABC de la empresa familiar – Publicación disponible para consulta OnLine en: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion13.html>

¹³⁵ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

organización (Kosnik, 1987). Los órganos de gestión están para crear valor a los propietarios de la empresa. Sin embargo, es bien conocido que, junto a éstos, otros agentes también tienen legitimidad para influir en las decisiones que habrán de adoptar los directivos. Junto a los accionistas, entre otros agentes, como los posibles socios estratégicos de la empresa, sus principales acreedores, las organizaciones representativas de los trabajadores, o algunos miembros relevantes de la familia propietaria (aún sin poseer acciones), constituyen lo que en la literatura anglosajona se conoce como *stakeholders*. El consejo de administración, en su función de gobierno, es el encargado de gestionar el problema de agencia que se origina ante tal diversidad de agentes implicados en la organización. El consejo de administración debe dar cuentas a dichos agentes, asegurándose de que los órganos de gestión de la empresa dan satisfacción a las necesidades de cada uno de ellos, haciéndolas compatibles entre sí.

- ♦ *Función Estratégica:* esta última función, también de naturaleza interna, se orienta hacia la toma de decisiones a largo plazo, en relación con el rumbo estratégico de la organización, con el fin de mantener, a lo largo del tiempo, el mejor ajuste entre la empresa y su entorno, en cambio constante. Esta última función es la más próxima a la labor asignada a los órganos de gestión, como tendremos ocasión de analizar más adelante. De hecho, diversas investigaciones ponen de manifiesto que, en ocasiones, dicha función no es ejercida por los consejos de administración. En efecto, como señalan Judge y Zeitaml (1992), la función estratégica de los consejos de administración se desarrolla con mayor intensidad en los momentos en los que los rendimientos obtenidos no satisfacen a la propiedad o en momentos de elevada incertidumbre del entorno.

El profesor Gallo (1995)¹³⁶ considera que las funciones principales de los Consejos en las Empresas Familiares son los que se detallan:

1. La planificación y aseguramiento del proceso de sucesión en la dirección de la empresa;
2. La intervención en la determinación de las estrategias de la empresa y el control de su compatibilidad con los intereses de la familia;
3. El aseguramiento de la disponibilidad de recursos financieros suficientes;
4. La comunicación con los propietarios y familiares relacionados, directa e indirectamente con la empresa;
5. El establecimiento de la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo;
6. La selección del equipo directivo y, en concreto, del director general;
7. La vigilancia sobre el establecimiento de procesos de gestión adecuados y su aplicación;
8. El apoyo al acceso de recursos financieros en cantidad suficiente y en condiciones adecuadas;
9. El análisis e interpretación de la influencia del entorno económico, legal, tecnológico, etc.;
10. La comunicación con los propietarios de la empresa y demás agentes implicados a través de información pertinente y actualizada;
11. La vigilancia del comportamiento responsable socialmente de la empresa y la protección y cuidado de la imagen de la empresa.

¹³⁶ “*Empresa Familiar: Textos y Casos*” – Gallo (1995) – Editorial PRAXIS.

Por su parte, el profesor Ward (2004b)¹³⁷ presenta un punto de vista algo diferente, a la hora de describir cuáles son las funciones principales de los Consejos de Administración habitualmente en las Empresas Familiares, siendo las siguientes:

- ◆ Examinar y ayudar a expresar la misión y la filosofía de la empresa.
- ◆ Valorar la cultura organizacional y su impacto en los objetivos.
- ◆ Formular un plan de recursos humanos que potencie la continuidad.
- ◆ Mejorar la calidad de la estrategia.

Siguiendo a los autores mencionados anteriormente, en base a lo expresado por Neubauer y Lank (1999b)¹³⁸, quienes identifican directamente cuatro modelos o arquetipos de consejos de administración, de acuerdo a la importancia que los propietarios deciden darle a dicho órgano en la empresa familiar. *“Así, un primer tipo de consejo es aquel que apenas tiene un cometido específico, creado para justificar las decisiones del propietario, y cuyo papel está más próximo al de un comité asesor. En segundo lugar, otros consejos se crean con el fin de proteger y defender exclusivamente los intereses de los accionistas familiares. Este tipo de consejos ejercen sólo una misión de gobierno, de vigilancia de los propietarios sobre los gestores. Un tercer tipo de consejo ese orienta a la selección de la estrategia y el control del nombramiento de los altos directivos de la empresa, planificando el proceso de sucesión y evaluando la labor de los órganos de gestión. Finalmente, el cuarto tipo de consejos presenta un rol más ejecutivo, orientando la estratégica e implicando en su propia ejecución, liderando la organización”*.

¹³⁷ “Como desarrollar la Empresa Familiar” – Ward, J (2004) – Editorial El Ateneo

¹³⁸ “La Empresa Familiar: Cómo Dirigirla para que Perdure” – Fred Neubauer y Alden G. Lank (2003) – Ediciones DEUSTO, España.

Tabla Nro 4: Tabla de Arquetipos de Consejos en las Empresas Familiares

Papel del Consejo	Características
<i>El consejo tiene poca o nula influencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece información general • Mantiene lealtad a la empresa • Funciona como un comité asesor • No tiene asignado ninguna tarea importante
<i>El consejo protege a los miembros de la familia y a los accionistas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende los intereses de los accionistas • Defiende los intereses de la familia y arbitra en las disputas • Establece la misión y la cultura de la empresa y las lleva a la práctica
<i>El consejo diseña la estrategia y controla la selección de la dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona y supervisa a la dirección • Planifica la sucesión • Evalúa los resultados de la empresa • Asesora sobre oportunidades y toma decisiones de inversión
<i>El consejo tiene un rol ejecutivo, dirige la empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la empresa en beneficio de los accionistas • Lidera y conduce la empresa

"Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II" - José Carlos Casillas Bueno y Adolfo Vázquez. Fuente: Neubauer y Lank, 1999, pp.140-142. Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

A la hora de comprender el tipo de Consejo de administración que existe en cada empresa familiar, es necesario observar dos aspectos particulares: en primer lugar, los tipos de consejeros que existen, y por el otro lado, la composición misma del consejo. Básicamente los tres tipos bien diferenciados de consejeros que se pueden observar en la mayoría de las empresas son:

- ♦ *Consejeros Familiares*: este tipo de personas, son los accionistas principalmente de la empresa, que se encargan de defender los intereses de la propiedad, y representar a las demás accionistas que se encuentran en su misma posición; en muchos casos, ocurre que cada generación tenga a su propio representante, o hasta cada rama familiar utilice un determinado delegado.
- ♦ *Consejeros Externos*: son las personas que no representan la propiedad, por lo tanto no tienen acciones ni capital dentro de la empresa, como tampoco ocupan cargos directivos de ningún tipo, solo están por la experiencia y prestigio que poseen en la materia específica; siendo muy reconocidos generalmente en el sector que se manejan.

Dependiendo de la función que se pretenda asignar a los consejeros de este tipo, estarán condicionadas las características de la persona, pudiendo ser un mediador, un colaborador institucional, un experto en la competencia, etc.

- ♦ Consejeros Directivos: aunque no son tan habituales, consiste en incorporar un alto mando del grupo directivo, como consejero, teniendo la principal función de que el área directiva se nutra directamente con la información, y pueda gestionar con la máxima responsabilidad posible.

Con respecto al tamaño del consejo de administración, siempre y al igual que los demás órganos, es necesario conseguir un equilibrio adecuado, en pos de lograr el mayor éxito con las funciones que aporta. El número de consejeros que deba poseer cada empresa, es muy particular de cada negocio, debiendo comprender que una mayor cantidad de personas brindará opiniones más enriquecedoras, pero a su vez, el trabajo para lograr el consenso será algo tedioso generalmente; contrariamente, un número pequeño de consejeros, hará que el nombrado consejo sea de poca o nula utilidad para la toma de decisiones. La cifra recomendada en gran parte de la bibliografía que corresponde a este tema, indica que básicamente el consejo de administración debe poseer mínimamente cinco o seis miembros.

Los profesores de la Universidad española de Cantabria, Myriam García Olalla y Rebeca García Ramos, en un estudio para evaluar la estructura del consejo de administración que comprendía 85 empresas de España, indican que *“los resultados obtenidos tienen importantes implicaciones para la elaboración de las recomendaciones de buen gobierno, que no deben ser homogéneas, sino que han de adaptarse a las características heterogéneas de las corporaciones. La relación negativa encontrada entre el tamaño del consejo y la performance de las empresas familiares puede sugerir que éstas han sobrepasado la dimensión óptima, impidiendo que la relación positiva existente antes de alcanzar el óptimo*

sea observada. El potencial motivo que puede justificar la persistencia de consejos sobredimensionados en este tipo de estructuras empresariales es el cumplimiento de la recomendación de independencia. Es decir, logran una “proporción adecuada” de consejeros independientes aumentando el tamaño de sus consejos en lugar de reestructurar los existentes, tradicionalmente compuestos en su mayoría por consejeros internos ejecutivos miembros de la unidad familiar” (2007)¹³⁹.

Con respecto a la composición del Consejo, siguiendo a Fernández y otros (2005), consideran que la inclusión de consejeros externos dependerá de dos aspectos: el grado de profesionalización de la gestión, y el grado de concentración de la propiedad. Mencionando que dichos consejeros (externos), serán más que todo útiles en empresas con capitales dispersos en muchos dueños, y con una gestión que posea grandes rasgos de profesionalización e información disponible; igualmente, proponen que las empresas que no cumplan con estos “requisitos”, pueden hacer uso de asesores externos, que fácilmente captaran opiniones, y brindarán un apoyo importante en el tema a tratar.

Siguiendo nuevamente a los Profesores Bueno–Vázquez de la Universidad de Sevilla, y considerando el estudio realizado en PyMes familiares de España, por el investigador Cabrera (2002), *“pone de manifiesto que la mayoría de grandes empresas familiares suelen combinar distintos tipos de consejeros. Asimismo, dicho estudio, muestra que la proporción de consejeros externos crece a medida que la firma avanza de una generación a otra Como acaba de subrayarse, las necesidades y características de un consejo de administración no*

¹³⁹ “Estructura del Consejo de Administración en la Empresa Familiar versus No Familiar: Evidencia Empírica en España” – Myriam García Olalla y Rebeca García Ramos (2007) – Universidad de Cantabria

pueden ser universales, sino que deben variar en función de las características idiosincrásicas de cada empresa” (2006c) ¹⁴⁰.

Tabla Nro 5: Composición del Consejo de las Empresas Familiares Españolas

Número de consejeros	Porcentaje de consejeros internos	Porcentaje de consejeros familiares	Porcentaje de consejeros internos familiares	Porcentaje de consejeros externos familiares
Empresas en 1ª generación	58,1 %	66,9 %	80,8 %	50,5 %
Empresas en 2ª generación	46,7 %	77,5 %	75,3 %	66,5 %
Empresas en 3ª generación	52,9 %	83,1 %	82,7 %	73,5 %
TOTAL	52,0 %	77,1 %	80,1 %	65,8 %

Fuente: Cabrera (2002). Cátedra de la Empresa Familiar de Gran Canarias y PriceWaterhouseCooper

La frecuencia de las reuniones que realiza el consejo, teniendo como se explicó anteriormente la función de mediar o unir la propiedad con la gestión, es bastante importante, reuniéndose entre cuatro a seis veces al año generalmente, y en algunos casos más.

La preparación de la reunión, es limitante directamente al éxito de dicho encuentro, debiendo contener aspectos actuales, información fidedigna, documentación relevante que refleje el estado, y un calendario que contemple los temas que puedan ser tratados en el lapso de tiempo que dure la reunión del consejo, así como los sucesivos encuentros.

Otro aspecto importante, es la debida gestión que se realice no solo en los encuentros pactados, si no con respecto a la misma función que tiene el consejo, permitiendo una organización eficaz de las funciones, así como la regulación de las personas que puedan incorporarse o el registro de las actividades realizadas tanto en el corto como largo plazo.

¹⁴⁰ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

7.3. ORGANOS DE GESTION

Los Comités de Dirección, son órganos muy importantes de gobierno de la empresa familiar, donde el papel principal a diferencia de los órganos anteriormente citados, no es representar institucionalmente a ciertos sectores o a la misma propiedad, si no que su función será netamente directiva, tomando decisiones, asignando recursos, implantando políticas de manejo, y hasta las mismas ideas establecidas por el consejo de administración de la misma empresa. Para comprender mejor el tema, se citan a continuación dos definiciones que se consideran como oportunas, para luego continuar con el análisis.

- ◆ *“El Comité Directivo es el órgano colegiado que colabora con el Coordinador del Proyecto en el control y seguimiento de los trabajos; definiendo la estrategia global, validando resultados y estableciendo orientaciones para la eficaz consecución de los objetivos establecidos”.* (Consejería de la Ciudad de Valencia¹⁴¹)
- ◆ *“El Comité de Dirección es un órgano colegiado que engloba a los responsables de los principales departamentos de las empresas, tanto operacionales como funcionales, que permite reunir en un equipo todas las facetas de la empresa y que, en consecuencia, tendrá una visión global de la problemática de la misma”.* (Cardona Patau¹⁴²)

A primera vista, se cree que la alta dirección de la empresa familiar es exactamente igual a las de las demás empresas, o con una pequeña variación, pero esto no es así, surge la particularidad de elegir que los miembros familiares ocupen funciones directivas, o se

¹⁴¹ “Reglamento Interno del Comité Directivo” - Centro de Información y Documentación Ambiental, de la Consejería de Medio Ambiente, Agua, Urbanismo y Vivienda de la Ciudad de Valencia – España

¹⁴² “El Comité de Dirección y su Impacto sobre el Funcionamiento y los Resultados de la Empresa” – Cardona Patau, Sergio – Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo – <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=cardo&id=235>

profesionalicen estas. Siguiendo a los autores Casillas y otros (2005), en la publicación de Bueno-Vázquez (2006d)¹⁴³, los cuales se citan textualmente a continuación:

Ventajas de incorporar Miembros Familiares a la alta dirección de la Empresa.

1. La estrategia de la empresa y su comportamiento a largo plazo está controlado directamente por la familia propietaria. Se reducen al máximo los problemas de agencia, derivados de la asimetría de información e intereses entre los accionistas y la alta dirección.
2. Se facilita los procesos de sucesión ordenada, en la medida en que la salida de los directivos dependen esencialmente de decisiones internas y, si la familia se ha dotado de los instrumentos adecuados (que tendremos ocasión de analizar en capítulos sucesivos), es más sencillo prever y gestionar la sucesión.
3. La transmisión de los valores y de la cultura de la empresa se verán fortalecidos. La sintonía entre la cultura de la familia y cultura de la empresa, imprescindible para el buen desarrollo de las empresas familiares, es más fácil de conseguir cuando los directivos son, en su mayoría, miembros de la familia.

Desventajas de incorporar Miembros Familiares a la alta dirección de la Empresa.

1. Puede constituir una barrera a la profesionalización de la empresa, en el sentido de incorporar a miembros de la familia sin la suficiente preparación y sin que haya demostrado estar dotado de las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de naturaleza ejecutiva en la empresa.
2. La motivación de los directivos no familiares puede verse minorada, al percibir la existencia de un “techo de cristal” en sus posibilidades de carrera o al comprobar

¹⁴³ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

como personas, con menos méritos demostrados, por el hecho de pertenecer a la familia propietaria, desempeñan puestos superiores en la jerarquía de la empresa o, peor aún, perciben una mayor remuneración de la que le correspondería a su nivel.

3. En determinadas ocasiones, una elevada concentración de miembros de la familia en la alta dirección puede ser una fuente de conflictos, derivada de la confusión de los ámbitos de la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

La empresa a medida que crece, naturalmente las diferentes generaciones familiares van pasando en su historia, con una fuerte tendencia a profesionalizar cada vez más las funciones directivas en el negocio; desprendiéndose a simple vista de esto, que los puestos de dirección ocupados por miembros familiares van en descenso. Por su parte, los profesores Bueno y Vázquez anteriormente citados, y en la misma publicación correspondiente, consideran que *“no obstante, con independencia de que el director general sea o no de la familia, lo realmente importante es que éste, así como todo su equipo, cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el puesto. Si es posible encontrar a los mejores directivos dentro de la familia propietaria, los directivos podrán ser familiares. Sin embargo, cuando esto no sea posible, es siempre preferible acudir al mercado externo de profesionales para seleccionar a los altos responsables de la gestión de la empresa”* ” (2006e)¹⁴⁴.

¹⁴⁴ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

Carlock y Ward (2003)¹⁴⁵, presentan una adaptación al modelo básico sobre los roles directivos y sus capacidades de Mintzberg, pero específicamente de las empresas familiares; el mismo se puede observar ubicado a la derecha.

Tabla Nro 6: Roles de los Directivos en las Empresas Familiares

Representación Líder	<ul style="list-style-type: none"> • “Cabeza visible” de la empresa y la familia • Organizar y formar parte de la dirección. • Motivar a los empleados pertenecientes, o no, a la familia • Trabajar con el consejo de administración y el consejo de familia.
Enlace	<ul style="list-style-type: none"> • Crear compromiso en la familia con la empresa. • Trabajar dentro de la empresa. • Vincular a los diferentes grupos familiares. • Crear relaciones con los interesados externos
Roles informativos	
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar el entorno externo. • Mantener contactos personales con miembros de la familia
Difusor	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a los empleados. • Difundir información de la empresa. • Aclarar información de la familia. • Reforzar los valores y la visión de la familia.
Portavoz	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante la familia y a la familia ante la empresa.
Roles de decidor	
Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento y formulación estratégicos. • Regeneración empresarial durante las transiciones generacionales.
Eliminador de perturbaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Solventar los conflictos o problemas empresariales. • Reformular planes empresariales.
Asignador de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos, especialmente remuneración, dividendos e inversiones.
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar el consenso familiar. • Tender un puente entre los conflictos de familia y de empresa.

Fuente: Carlock y Ward, 2003, p. 138.

Siguiendo la publicación de Empresa Familiar¹⁴⁶ de la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra, en la que se grafica o esquematizan las diferentes situaciones que pueden darse en función del tamaño de la empresa y el desarrollo en que se encuentra la familia. La comparación básicamente se realiza en torno a las formas de interpretar la música, y las situaciones que generalmente se dan en las empresas familiares; partiendo de la premisa esencial de que gran parte de dichas empresas son controladas por una sola persona, el fundador, y de ahí la importancia de comprender los problemas en la concentración de las funciones.

¹⁴⁵ “La Planificación Estratégica de la Familia Empresarial: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar” – Carlock y Ward (2003) - España. Instituto de la Empresa Familiar.

¹⁴⁶ “Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar: Consejo de Administración” – Publicación de la Cátedra de Empresa Familiar (2005) - Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra.

Es importante tener la premisa básica que “*se trata de un cambio de estilo, cuya necesidad es difícil de entender, pues la persona que tiene que comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además es él mismo quién tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa*”¹⁴⁷.

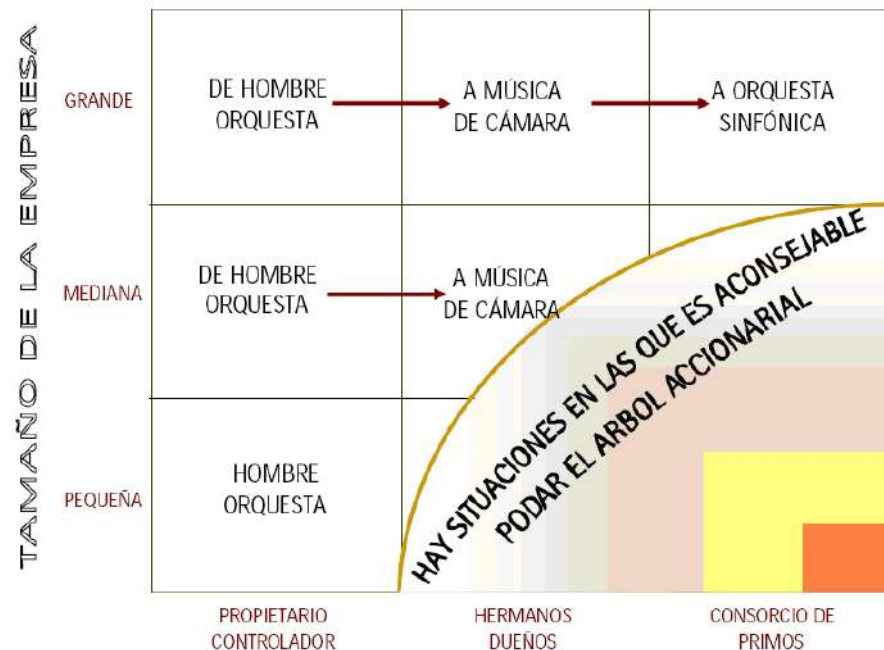


Gráfico Nro 13: Cuadro de Empresa Familiar y Música
 Fuente: Newsletter de la Cátedra de Empresa Familiar - Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra
 Cuadernillo de Cátedra titulado "Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar: Consejo de Administración"

Citando textualmente a la publicación anteriormente mencionada, se presentan a continuación que los familiares tengan presente la aceptación de ciertas “realidades” que conlleva el hecho de que el propietario concentre las funciones.

- ♦ Aceptar que él lleva demasiado tiempo haciendo las mismas cosas, demasiado tiempo “dirigiendo” y “gobernando” de la misma forma. Cuando las cosas van bien es difícil intuir los riesgos inherentes a una empresa que hace tiempo que no acomete evoluciones importantes y, por tanto, aunque en el presente tenga una elevada

¹⁴⁷ “Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar: Consejo de Administración” – Publicación de la Cátedra de Empresa Familiar (2005) - Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra.

rentabilidad, está inmersa en los riesgos de quedarse en un mercado maduro, de no poder crecer y dejar de ser adecuadamente rentable.

- ◆ Aceptar que está actuando como la persona que se siente tan segura de sus opiniones y de sus maneras de hacer que no necesita considerar con seriedad otros puntos de vista ni, tampoco, tener intención de cambiar. ¿Cómo no va a tener razón él si los éxitos que ha logrado se la están dando de manera palpable?.
- ◆ Aceptar que su sucesión en la dirección de la empresa no está preparada e incluso, que ya no queda suficiente tiempo para preparar convenientemente al sucesor o a la sucesora, ni a la nueva estructura de responsabilidades en que aquella habrá de apoyarse.
- ◆ Aceptar que él puede morir o sufrir una pérdida de capacidades, y que quienes hereden su patrimonio y obligaciones deben estar en condiciones de asumir las responsabilidades de dirigir y gobernar que conlleva la propiedad.

Para finalizar, siguiendo al autor Sergio Cardona Patau, en el mencionado trabajo ya citado de *“El Comité de Dirección y su Impacto sobre el Funcionamiento y los Resultados de la Empresa”*¹⁴⁸, en el cual considera ciertas funciones como principales de dicho órgano, se resumen las más importantes a continuación:

- ◆ Lograr una existencia de una Visión común para la empresa.
- ◆ Fomentar el Liderazgo en todas las áreas de la empresa.
- ◆ Lograr una existencia de una Cultura General y Valores Compartidos.
- ◆ Desarrollo de una Estrategia para la empresa que permita alcanzar la Visión.

¹⁴⁸ “El Comité de Dirección y su Impacto sobre el Funcionamiento y los Resultados de la Empresa” – Cardona Patau, Sergio – Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo – <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=cardo&id=235>

- ♦ Establecer específicamente las Reglas y Funciones del Comité.
- ♦ Determinar los Procesos de Dirección y los Estilos de Dirección en la empresa.
- ♦ Diagramar la Estructura Organizativa que se usará en el Comité.
- ♦ Determinar el sistema de recompensa de los miembros.

7.4. ORGANOS DE GOBIERNO ADICIONALES

El Comité Asesor, es un órgano denominado de apoyo o staff, de forma igual para los órganos representativos de la propiedad, como de la misma gestión de la empresa; dicho órgano tiene derecho a voz, pero no posee voto, ya que su finalidad básica es ayudar a determinados órganos en la toma de decisiones especiales.

La incorporación de miembros en el Comité, es muy particular, ya que dependiendo de la situación, es como se formará este órgano; pudiendo agregar tanto miembros familiares que hayan desarrollado funciones importantes en la empresa, o también profesionales externos a la organización, que posean reconocido prestigio en el área, experiencia en el negocio o un alto grado de capacitación profesional. En muchos casos, la nueva generación familiar, decide que el fundador o anterior líder, continúe en la empresa bajo una nueva función de asesoría, que permita el enriquecimiento de todos los familiares en el negocio.

Las funciones que se le atribuyen a este órgano, en la mayoría de las veces son atribuidas por el Consejo de Administración, teniendo dos opciones básicas, según los autores Bueno-Vázquez, anteriormente citados. *“La primera consiste en elaborar una lista de ámbitos sobre los que, periódicamente, el consejo asesor debe emitir opinión y recomendaciones (control y análisis de los estados financieros anuales, análisis estratégico de los planes de inversión de*

la empresa, evaluación de las estrategias de expansión de la firma, etc.)” (2006f)¹⁴⁹. La opción restante “es que el consejo asesor emita sus informes por encargo expreso del consejo de administración. En este caso, el consejo asesor analiza y trabaja en la medida en que sea solicitado por el consejo de administración”.

Dichos autores en la publicación citada de “*Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar II*”, mencionan que si bien las recomendaciones y/o reflexiones que emite el Consejo Asesor, no son obligatorias ni vinculantes, la misma función de este órgano, es asistir en las decisiones al Consejo de Administración. Si este último no hiciera caso de las recomendaciones, “*se verá obligado a justificar y explicar con todo detalle cuáles son las razones que le llevan a decidir en contra de lo propuesto por el consejo asesor, especialmente a su junta de accionistas*” (Bueno-Vázquez, 2006g)¹⁵⁰.

Siguiendo a Fred Neubauer y Alden G. Lank en su publicación centrada en la Empresa Familiar (2003a)¹⁵¹, se pueden identificar diferentes comités o consejos asesores en las empresas, y mientras más grandes sean éstas, mayor especialización tienen los órganos de asistencia; siendo muy importantes en las organizaciones multinacionales, precisamente en la asesoría geográfica. Por el lado de las empresas familiares, condicionada nuevamente por el tamaño de la misma, se pueden apreciar comités de asesoría en selección de trabajadores, ubicación de familiares en puestos de la empresa, o en asistencia a la continuidad del negocio. Además, ellos proponen que sería importante considerar en primera instancia, la incorporación del siguiente recurso humano como básico para el éxito del comité asesor, y de la misma empresa:

◆ Asesores Profesionales

¹⁴⁹ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

¹⁵⁰ “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II” - Bueno y Vázquez (2006) – Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

¹⁵¹ “La Empresa Familiar: Cómo Dirigirla para que Perdure” – Fred Neubauer y Alden G. Lank (2003) – Ediciones DEUSTO, España.

- ◆ Amigos Personales Íntimos.
- ◆ Directivos Retirados
- ◆ Personas con Experiencia.
- ◆ Competidores Reconocidos.

Para finalizar Neubauer-Lank, explican que *“por motivos prácticos, este consejo no debería ser demasiado grande (entre siete y doce miembros), y debería reunirse con la suficiente frecuencia para que su existencia tuviese sentido tal vez cuatro veces al año). En la mayoría de los casos, el consejo asesor es presidido por el director de la empresa, aunque no es imprescindible. Además de él, uno o dos miembros de la alta dirección pueden pertenecer también al consejo, lo que serviría para mejorar la relación entre éste asesor y la empresa”* (2003b)¹⁵². Se citan textualmente a continuación, las principales ventajas que para los autores, proporciona un consejo o comité asesor a las empresas, siendo las siguientes:

- ◆ Los miembros del consejo no tienen responsabilidad jurídica, lo que reduce el coste de este órgano y puede ser una de las características atractiva para personas ajenas a la empresa que no quieran poner en peligro su fortuna personal al entrar en el consejo.
- ◆ Si la composición del consejo es acertada, pone a disposición del director un conjunto completo y profundo de conocimientos a un precio razonable.
- ◆ Su asesoramiento suele ser imparcial.
- ◆ Los miembros no necesitan participar en el capital y ocupan su cargo a la exclusiva discreción del director.
- ◆ Pueden ofrecer nuevos contactos que generen ventas o fuentes de capital adicionales.

¹⁵² “La Empresa Familiar: Cómo Dirigirla para que Perdure” – Fred Neubauer y Alden G. Lank (2003) – Ediciones DEUSTO, España.

- ◆ Representan una fuente de continuidad en la empresa, en especial en sociedades de accionario muy restringido.

A continuación se citan, también de forma textual, el tema de las desventajas, que Fred Neubauer y Alden Lank, consideran que el órgano de comité asesor o consejo, posee como elementales (2003c)¹⁵³:

- ◆ Para algunos observadores, organizar un consejo asesor no es una solución satisfactoria. En su opinión, no está claro que un miembro del consejo asesor sea responsable en el caso de que la dirección haya seguido con sus recomendaciones; la responsabilidad clara e incuestionable que siente un consejo de administración plenamente responsable se ha diluido por la existencia del consejo asesor.
- ◆ En esta situación, el director es la única persona responsable en caso de que se interponga una demanda judicial en la empresa.
- ◆ Otro importante inconveniente de los consejos asesores es que los accionistas se suelen quedar sin representación.

8. FORMAS JURIDICAS

Citando a la Profesora Andrea Gutiérrez Jiménez, del Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León, “*una persona física es un individuo con capacidad para ejecutar actos de comercio, contraer obligaciones y ejercer derechos, mientras que una persona moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil. Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física*

¹⁵³ “La Empresa Familiar: Cómo Dirigirla para que Perdure” – Fred Neubauer y Alden G. Lank (2003) – Ediciones DEUSTO, España.

o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para registrarse como contribuyentes y las obligaciones que adquieran” (2005)¹⁵⁴.

Utilizando la clasificación de formas jurídicas, propuesta por el Portal Educativo de Argentina Emprendedor XXI, es posible distinguir básicamente en los siguientes dos tipos (2009)¹⁵⁵:

- ◆ Empresario Individual: con responsabilidad total en el patrimonio, sobre las acciones de la empresa, asumiendo directamente los derechos y las obligaciones que derivan de la actividad misma, y su debido ejercicio.
- ◆ Formas Asociativas: su utilidad se origina en el acuerdo de voluntades, mediante contratos específicos, uniendo las voluntades y esfuerzos individuales, en pos de objetivos colectivos, y acciones determinantes. Su clasificación más simple, radica en dividir las en civiles, comerciales y solidarias.

Dentro de las Formas Asociativas, siguiendo la publicación *“Formas Jurídicas que pueden Adoptar una Empresa en la República Argentina”¹⁵⁶* es posible citar textualmente que *“las formas jurídicas asociativas se configuran cuando los individuos con capacidad jurídica unen sus voluntades y esfuerzos para organizarse colectivamente con la finalidad de realizar un objeto común, y ejecutar acciones a través de la organización corporativa creada. Las formas jurídicas asociativas pueden clasificarse en civiles, comerciales y solidarias o mutualistas. Sus respectivos cuerpos normativos les confieren personalidad jurídica*

¹⁵⁴ “Aspectos Legales de las Empresas Familiares” – Profesora Gutiérrez Jiménez (2005) – Master en Dirección Estratégica, especializado en Empresas Familiares – Universidad de León

¹⁵⁵ “Características de las distintas formas jurídicas” – Portal Emprendedor XXI Argentina – Publicación disponible en Link: http://www.emprendedorxxi.coop/files/2009/09/Caracteristicas_Formas_Juridicas.pdf

¹⁵⁶ “Formas jurídicas que puede adoptar una Empresa en la República Argentina” – Portal Educativo Emprendedor XXI Argentina – Colección de Escritos sobre Formas Jurídicas - <http://www.emprendedorxxi.coop/blog/creacion-de-empresas/formas-juridicas-creacion-de-empresas/las-formas-juridicas/formas-juridicas-que-puede-adoptar-una-empresa-en-la-republica-argentina/>

produciendo la separación patrimonial entre el patrimonio del ente social o corporativo y los patrimonios de los individuos que fundaron, constituyeron o crearon la persona jurídica o de existencia ideal. Las formas jurídicas asociativas se originan en el acuerdo de voluntades, es decir, en contratos. Estos contratos son asociativos, plurilaterales de organización”. De esta manera, se conforma la clasificación del Portal Emprendedor XXI Argentina, en: Civiles (Sociedad Civil, Fundaciones, y Asociaciones), Comerciales (Societarias y Contractuales), y Solidarias (Cooperativas y Mutuales).

Es útil considerar ciertos aspectos o ítems básicos que mencionan en la Cámara de Comercio de LORCA¹⁵⁷ (España), a la hora de determinar la forma jurídica que se va a adoptar en la empresa familiar. Los mismos son:

- ◆ Número de socios: dependiendo de la cantidad de socios, será el tipo de constitución o forma jurídica que se adopte, pudiendo ser una empresa unipersonal, anónima o limitada, principalmente.
- ◆ Actividad de la empresa: un condicionante fuerte, es el tipo de negocio o actividad a lo que se dedique la empresa, habiendo en ciertos casos limitantes estatales para regular un sector en particular.
- ◆ Demandas económicas del proyecto: el tipo de forma jurídica adoptada, que se elija en forma de consenso generalmente, determinará los aportes mínimos de capital a cada socio, y sus limitantes.
- ◆ Responsabilidad de los socios: según el tipo de forma jurídica que se elija, será la responsabilidad por la que los socios deberán responder con su capital frente a las actividades mismas de la empresa.

¹⁵⁷ “*Formas Jurídicas de la Empresa*” - Publicación de Ventanilla Única Empresarial (2009) – Cámara de Comercio LORCA, disponible online en: <http://www.camaracomlorca.es/wp-content/uploads/2009/03/formas-juridicas-de-la-empresa.pdf>

- ◆ Trámites Constitutivos: cuando se da inicio legal a la empresa, es necesario evaluar el grado de complejidad de los trámites necesarios para asentarla debidamente en el ente que corresponda.
- ◆ Tributación: cada forma jurídica tiene particularidades frente al modo de asignación de impuestos, tributos, tasas y demás. Distinguido principalmente, a los autónomos, sociedades civiles, comunidades de bienes, asociaciones laborales, y cooperativas.

CAPITULO II - EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Respecto a la continuidad de las empresas familiares, Marcelo Gentili, en su nota periodística (2007a)¹⁵⁸ para el Diario “*La Nación*”, destaca que la sociedad raramente tiene conocimiento de la importancia que las empresas familiares tienen para la “salud” de la economía del país. Dicho autor, menciona que aunque el sector agropecuario está compuesto en más de un 90% por empresas de tipo familiares, “*apenas el 30 por ciento de las empresas agropecuarias supera el traspaso de la primera a segunda generación (la mayoría desaparecen y las menos se venden), sólo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera*”.

Entre las dificultades principales que se mencionan en la citada nota, la atomización en la propiedad es elemental en la sucesión, dado que el dueño fundador desaparece, y cada heredero tiene el deseo de hacerse cargo de las decisiones de la empresa; frente a este acto o hecho, ocurre normalmente que la división del capital se hace casi al instante, colocando a las nuevas empresas en una situación de menor competitividad, y mayor inestabilidad económica.

El Grupo Internacional Financiero HSBC, ha elaborado una guía (2010a)¹⁵⁹ que sirve para la mejor comprensión de las empresas agropecuarias en los negocios que competen a ellos en sus actividades diarias, por lo que dada la simpleza de la misma, se utilizará para caracterizar la esencia de dichas sociedades particulares.

Basándonos en la información mencionada, se puede llegar a la conclusión de que se denominará “*empresa familiar agropecuaria*”, a la empresa que contemple las siguientes características básicas:

- ◆ Concentración de Activos.
- ◆ Concentración de las Decisiones Esenciales.

¹⁵⁸ “El Futuro de las Empresas Agropecuarias Familiares” – Gentili (2007) – La Nación, Suplemento del Campo.

¹⁵⁹ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

Con el término “*Concentración de Activos*”, se refiere a la participación en la propiedad por parte de la familia en los activos de la empresa, o sea en sus propiedades; aclarando que dichas cifras de participación deben superar el cincuenta por ciento (50%) del capital total de la empresa. Considerando que existen empresas agropecuarias de diferentes tipos (agrícolas, ganaderas, hortícolas, servicios rurales, etc.), el capital principal de cada una de ellas variará de acuerdo a la actividad que realicen; por lo tanto, se considera como Activo, a la tierra, la hacienda, los cereales, la maquinaria, las mejoras que pueda haber, las sementeras, el factor humano, y demás elementos.

Este punto, es de vital importancia para la comprensión de lo que se considera como “*empresa familiar agropecuaria*”, por lo que es importante que no haya dudas ni equivocaciones, y remarcando que para que la empresa agropecuaria sea de tipo familiar, la familia debe ser dueña o propietaria de más del cincuenta por ciento (50%) del capital total de la empresa, el cuál dependerá de su ramo o actividad de acción.

Se procederá de manera resumida, a identificar el sector o área donde nos compete el estudio de las principales empresas familiares agropecuarias que existen en la República Argentina; considerando como área de análisis, la denominada región pampeana, compuesta por las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa.

El sitio web de Alimentos Argentinos (Palióff, 2009)¹⁶⁰, supervisado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, indican las cifras que destacan la importancia del sector agropecuario en nuestro país.

- ♦ La agricultura familiar aporta el 53% del empleo rural, representando el 66% de las explotaciones agropecuarias del país

¹⁶⁰ “Documentos Varios” – Claudia Palióff (2009) - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca - www.AlimentosArgentinos.Gov.Ar

- ♦ El 13,5% del total de las explotaciones agropecuarias argentinas está en manos de los pequeños productores
- ♦ Los productores familiares, tienen el 77% de los caprinos, el 48% de los porcinos, el 20% de los ovinos y el 19% de los bovinos.

El Centro de Investigación para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF), perteneciente al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), mediante el Documento IPAF 2005, expresa que *“la agricultura familiar es un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación, y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado”*.

Además, la Universidad de Buenos Aires (UBA), a través de un curso online sobre la importancia de las empresas familiares, perteneciente a la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), menciona ciertos aspectos esenciales para comprender la situación de este tipo de empresas en la República Argentina.

- ♦ El 75% de las empresas argentinas, son o fueron en su origen empresas familiares.
- ♦ El 85% de las empresas familiares son creadas por personas de 26 a 28 años.
- ♦ El 76% de las empresas familiares están dirigidas por dos o más personas.
- ♦ El 28% de estas empresas están conducidas por una sola persona.

Siguiendo al Manual del Grupo HSBC sobre AgriBusiness, se pueden resaltar las siguientes características de las empresas familiares agropecuarias, con respecto a la composición del capital de las mismas. En primer lugar, la contabilidad de los balances no refleja generalmente el valor de mercado real de los diferentes activos de la empresa, siendo

uno de los más importantes el caso de la tierra y su debido valor venal. El otro aspecto a considerar, es que por normas contables la hacienda se considera como bien de cambio, independientemente de la actividad que realicen; por lo tanto, existen grandes confusiones en empresas que su tenencia de animales es alta, confundiéndose la clasificación de bien de cambio en vez de bien de uso. El aspecto restante, comprende que en las explotaciones semi intensivas, las mejoras no deberán superar nunca el 15% (quince por ciento del valor total del campo).

El Manual HSBC señala que *“el productor agropecuario se ha caracterizado por financiarse de un modo incorrecto. El error más común es el de realizar inversiones de envergadura como la compra de maquinaria o de tierra y financiar la compra en el corto plazo. Ocurre que estas inversiones normalmente presentan un repago de mediano o largo plazo, y restan capital de trabajo al productor, que indefectiblemente finaliza refinanciando la deuda en plazos más extensos, lógicos para el tipo de inversión realizada”*(2010b)¹⁶¹.

El Manual de AgriBusiness de HSBC en estudio, propone que es importante que quién tome las decisiones más importantes de la empresa, comprenda las siguientes características diferenciales de las empresas agropecuarias, frente a otras sociedades o compañías, siendo las siguientes:

- ◆ Empresas familiares, que pasan de generación en generación.
- ◆ Subdivisión de tierra entre herederos que resulta en superficies no representativas de una unidad económica.
- ◆ Reticencia y/o incapacidad de cambio de rubro.
- ◆ Tendencia a profesionalizar el management.

¹⁶¹ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC – Empresa Agropecuaria.

- ◆ Buena disposición para adherir a las nuevas tecnologías de producción, sobre todo en las nuevas generaciones.
- ◆ Fuerte inclinación a ser alcistas: "esperemos para vender que el precio del cereal va mejorar....".
- ◆ Salvo empresas de punta, el resto no adopta herramientas de cobertura de precio o riesgos climáticos, básicamente por desconocimiento de las mismas.
- ◆ Empresas grandes, de familias también grandes, con estructuras improductivas sobredimensionadas. Es lo que llamamos "el circo".
- ◆ Empresas acostumbradas a reprogramaciones de deudas de los bancos oficiales.

Uno de los principales problemas que se observan en las empresas familiares de tipo agropecuarias, ocurre en la sucesión de los bienes, ya que la escasa comunicación entre sus miembros, hace que el capital se divida de acuerdo a los propietarios; disminuyendo fuertemente la competitividad de la empresa, y exponiendo la empresa a una mayor cantidad de riesgos.

Un estudio reciente a 67 empresas agropecuarias de tipo familiares, realizado por AACREA (Asociación CREA), Grupos CREA (Consortio de Experimentación Agrícola), AAPRESID (Organización de Siembra Directa), y la UCA (Universidad Católica Argentina), llega a la conclusión de que solo el 27% de los casos, pasó directamente la tierra a la siguiente generación sin subdividirla.

Citando una nota periodística de Juan Carlos Valda, con respecto a la subdivisión de empresas, se puede decir que *“en cuanto a pérdida de escala, y a veces triste y doloroso, la gran mayoría de las empresas familiares han sufrido subdivisiones... Cada una de estas empresas que se subdivide genera en gran cantidad de casos peleas entre familiares, muchas*

veces irreconciliables, donde el tiempo es el único que puede borrar heridas. Desde un punto de vista conceptual consideramos que en cada nueva subdivisión “nace” una nueva empresa, ya que se modifican la mayoría de las variables que la componen: escala, propiedad y gerencia, entre otros. Por ello, como en la gran mayoría de las empresas analizadas la propiedad de la tierra se remonta a más generaciones que la de la empresa actualmente en explotación, podemos afirmar que la mayor parte de las empresas cuentan en su historia con al menos una subdivisión (Valda, 2010a)”¹⁶².

El mencionado autor, basándose en el trabajo de estudio realizado por AACREA, CREA, AAPRESID y UCA, explica que *“solamente en apenas un 5% de los casos la tierra no se obtuvo por herencia, es decir que fue comprada por sus actuales propietarios/propietario”* (Valda, 2010b)¹⁶³. Con respecto a este tema, el Dr. Juan Carlos Rumbo en la Red MERCOSUR de Noticias, menciona que dicho inconveniente hace que *“la multiplicación de los gastos estructurales y la menor competitividad figuran entre los principales perjuicios”*. Agregando también que, *“no solamente la estructura se vuelve más costosa, sino que no es lo mismo comercializar determinada cantidad de toneladas de maíz o de trigo que comercializar la mitad o un cuarto; tampoco es lo mismo contratar una fumigación para 200 hectáreas que para 40, o que el veterinario venga a tectar 1000 vacas o sólo 150”* (Rumbo, 2009)¹⁶⁴.

Juan Carlos Rumbo, considera que para evitar conflictos se debería considerar como aspecto básico, *“la necesidad de establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure buena comunicación entre los integrantes de la familia. La evolución de las empresas hacia sistemas de sociedades anónimas ha buscado sistematizar factores como la propiedad y la transferencia de la misma, la toma de decisiones y de control de gestión o de*

¹⁶² “La Subdivisión en la Empresa Familiar” – Juan Carlos Valda (2010) – www.jcvalda.wordpress.com

¹⁶³ “La Subdivisión en la Empresa Familiar” – Juan Carlos Valda (2010) – www.jcvalda.wordpress.com

¹⁶⁴ “La Subdivisión de la Empresa Familiar” – Dr. Juan Carlos Rumbo (2009) – Red MERCOSUR de Noticias, y Panorama Rural Ahora.

evaluación del funcionamiento de la empresa, buscando también velar por los derechos legales y económicos de los integrantes”(Rumbo, 2009)¹⁶⁵.

1. CARACTERISTICAS DE LA ZONA

Basándose en los datos provistos por el Censo Nacional de Población (2001), el Censo Nacional Agropecuario (2002) y los diferentes Informes realizados en convenio entre el INDEC¹⁶⁶ y la SAGPyA¹⁶⁷, se procede a caracterizar dicha región pampeana.

◆ Características Físicas

De acuerdo con las condiciones del medio natural, la Región Pampeana se caracteriza por:

Una ocupación continua, debido a la extensa llanura templada,

Suelos agrícolas fértiles;

Alta disponibilidad de aguas en ciertas zonas.

◆ Distribución Poblacional

La actual distribución de los asentamientos humanos tiene su fundamento en el modelo agro exportador que en las primeras décadas del siglo XX ubicó a la Argentina con granero del mundo.

Alrededor del 60 – 70 % de la población que habita el suelo argentino, se encuentra esparcida en toda la llanura pampeana. Esto ocurre por la gran captación de mano de obra que tiene la región, ubicándose segunda en la escala de pobreza a nivel nacional.

◆ Familias y Amigos

¹⁶⁵ “La Subdivisión de la Empresa Familiar” – Dr. Juan Carlos Rumbo (2009) – Red MERCOSUR de Noticias, y Panorama Rural Ahora.

¹⁶⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

¹⁶⁷ Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

Los resultados del Censo Agropecuario 2002 que el INDEC publicó recientemente registran algunas tendencias desfavorables como la desaparición de casi una cuarta parte de los productores, mientras que ha aumentado fuertemente la producción agregada del sector.

Las familias principalmente están integradas por 4 – 5 individuos, de los cuales una persona es mayor de edad. Pese a la ayuda económica que reciben, generalmente están ubicadas bajo la línea de pobreza o muy cerca de ésta.

Con respecto a los amigos, el productor agropecuario es un ser muy especial, algo cerrado en su grupo de influencia. Aunque últimamente viene cambiando esto, ya que se observa cierto grado de capacitación y asistencia a reuniones informativas.

◆ Rasgos Básicos y Culturales

La población rural está disminuyendo y muchos poblados desaparecieron debido a la privatización de los ferrocarriles y a la oferta de mejor calidad de vida en los centros urbanos de mayor jerarquía.

◆ Clases Sociales

Encontramos dos grupos bien individualizados entre sí, por un lado un espacio de relativa riqueza económica, de buena capacidad productiva y con una estratificación social más completa. Por otro lado en cambio, un espacio empobrecido, de limitado aprovechamiento productivo, lo que permite distinguir la precariedad de las viviendas, mortalidad infantil, desnutrición, etc.

◆ Educación

Las provincias que componen la región pampeana son las que menor porcentaje de analfabetismo tienen en relación a otras áreas del país. Observándose valores muy bajos en la zona de Capital y todo el conglomerado de Buenos Aires.

Como dato importante cabe remarcar que gran parte de la población de la región pampeana tiene estudios terciarios o de índole universitaria.

◆ Comercio e Industria

El sector agrícola es el productor básico de alimentos e insumos para la industria y la exportación. La actividad agrícola ha perdido peso económico a lo largo de la historia. Hoy en día no representa más que el 10% del Producto Bruto mundial, porcentaje similar a su representación en el PB argentino. Sin embargo se dedica a las actividades agropecuarias el 50% de la población mundial.

Se observan otras actividades que últimamente vienen ganando participación y relevancia en la economía Argentina, mayormente situadas en la costa del Paraná y la ciudad de Buenos Aires. Las mismas son actividades relacionadas a las empresas: Textil, Química, del calzado, Petrolera, Siderúrgica, Alimenticia, y Minera.

2. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR AGROPECUARIO

Dentro de la región pampeana, Poza (2004)¹⁶⁸ menciona que *“los censos agropecuarios más recientes revelan una concentración en la explotación rural. En la comparación entre 2002 y 1988, surge que las explotaciones de más de 1.000 Ha. aumentaron su superficie en 3,7 millones de hectáreas entre un relevamiento y otro. Esa superficie, obviamente, ha sido cedida por las explotaciones menores a 1.000 has., lo cual significa un cambio en el 5,4% del total de tierras explotadas en esas provincias. Esta concentración en la superficie de las unidades productivas, sin embargo, va a tono con la dinámica de los cambios introducidos en*

¹⁶⁸ “Empresas Familiares” – Poza (2004) – Editorial Thomson, México.

la modalidad de explotación: revelan la búsqueda de economías de escala y también la existencia de los pools de siembra”.

Es útil citar un comentario de un productor familiar de la obra de Gras y Hernández (2009)¹⁶⁹, para comprender los cambios tecnológicos y estructurales que el sector agropecuario ha atravesado en las últimas décadas, quien expresa: *“creo que la diferencia estaba en que antes se vivía en el campo y vos, a lo mejor, te quedabas sin plata, y hoy aún viviendo en el campo te pasaría exactamente lo mismo pero hoy tenés una demanda de lo que es la tecnología, que se te produjo un costo fijo. Te hablo del año 30, como puede ser mi papá, no necesitaban plata ellos, agarraban un pollo, lo comían, agarraban el sulky, no necesitaban un litro de combustible, era todo. Pero hoy si no tenés teléfono no marchás, si no tenés una camioneta no podés estar a la altura de... si no tenés un tractor, eh... (...). Se quedaban sin plata, bueno, tenían su pollo o su huertita y se daban vuelta. En cambio hoy hay un montón de costos fijos y tecnologías que si uno no las tiene se queda afuera”.*

En la publicación electrónica disponible en el Portal de Internet EnColombia.com, llamada “Cambios de la Producción Pecuaria a Nivel Global” (2010)¹⁷⁰, se explica detenidamente que la situación actual en el sector agropecuario a nivel del mundo, se debe a que *“la nueva tecnología pero también los cambios en la demanda mundial de alimentos, que llevaron los precios a las nubes, permitieron que numerosos propietarios de pequeños campos, que en muchos casos no estaban en condiciones de continuar con la actividad agraria por sus propios medios, por razones de escala, pudieran conservar sus tierras y extraer de ellas una importante renta. La nueva dimensión del negocio agrario, a la vez que les impuso nuevas condiciones para producir, los benefició con la valorización de la tierra y*

¹⁶⁹ “En La Argentina Rural: De la agricultura familiar a los agronegocios”. Gras y Hernández (2009) – Editorial Biblos.

¹⁷⁰ “Cambios de la Producción Pecuaria a Nivel Global” – Portal Informativo EnColombia.com (2010) – Link Online: <http://www.encolombia.com/economia/Cambiosdelaproducciondepecuariaanivelglobal.htm>

de la producción, permitiéndoles mantener su condición de propietarios y vivir del arrendamiento”.

El dinamismo en el sector agropecuario, basándose en la publicación llamada “*Sector Agropecuario Argentino: su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero*” realizada por Noelia S. Macchi (2004a)¹⁷¹ en el Portal Informativo GestioPolis.com, menciona que directamente es influida por ciertos factores en estudio. Dichas variables explicativas, se citan a continuación con ciertas modificaciones, siendo las siguientes:

- ◆ Los Precios; una variable que se la vincula a la tecnología, semillas, insumos agro fertilizantes y pesticidas Maquinas y el Mejoramiento de suelos en todos los aspectos.
- ◆ La Tecnología; aquella vinculada a la disponibilidad de créditos, y las posibilidades de adquirir herramientas que beneficien los ingresos de los productores.
- ◆ El Crédito; en medio de un complejo de estímulos legislativos. Créditos que pueden ser de origen interno o externo y manejo final por parte de la banca privada o estatal.
- ◆ El Clima; si nos alejamos en el tiempo históricamente, las probables soluciones podrían obtenerse en términos estadísticos. En la era actual la tecnología brinda soluciones que introducen un sesgo importante de mejoramiento del rendimiento en los cultivos y en la disponibilidad de agua.
- ◆ El Capital; vinculado al crédito, y la capacidad de ahorro de los diferentes productores, estando muy condicionada en los de menor escala. Es importante el hecho de las tasas, el nivel de subsidios que el gobierno realice, los incentivos para

¹⁷¹ “*Sector Agropecuario Argentino: su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero*” – Macchi (2004) – Link OnLine en GestioPolis.com: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/secagroarg.htm>

la toma de capital, y la necesidad de que la rentabilidad sea mayor que los intereses de dicho crédito.

- ◆ La Información; suministrada al productor con la amplitud y recurrencia que sea necesaria. Sobre todo aquellas vinculadas con los créditos y la tecnología. Aspectos que sin duda deben ir acompañadas de políticas apropiadas del gobierno para estimular o por lo menos, facilitar el desarrollo y continuidad del sector.

Siguiendo a Macchi, se puede explicar que las variables que *“surgen como las más importantes para el desarrollo del sector: la tecnología, que es en muchos casos imposible instrumentarla sin acceso al crédito. Sin embargo estas variables deben ir acompañadas de políticas apropiadas del gobierno para estimular o por lo menos, facilitar el desarrollo y continuidad del sector”* (2004b)¹⁷².

La *“Fundación Producir Conservando”* en un seminario presentó un análisis específico sobre la producción agropecuaria de nuestro país, mencionando las siguientes limitaciones existentes en dicho sector, citándose a continuación:

- ◆ Inseguridad jurídica respecto de la validez y continuidad en el tiempo de las fórmulas contractuales.
- ◆ Inseguridad y desconfianza sobre el valor y estabilidad de la moneda
- ◆ Incertidumbre acerca del sistema impositivo
- ◆ Falta de estructura de almacenaje, transportes y procesamiento industrial en algunos productos

¹⁷² *“Sector Agropecuario Argentino: su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero”* – Macchi (2004) – Link OnLine en Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ecol/secagroarg.htm>

- ◆ Funcionamiento deficiente en los mercados de futuros
- ◆ Elevada evasión fiscal y escaso control de la misma
- ◆ Falta de desarrollo de instrumentos capaces de agregar valor y generar una más favorable comercialización de la producción, tales como certificados de origen, trazabilidad, etc.
- ◆ Falta de desarrollo de instrumentos de promoción de las exportaciones, con un Estado facilitador de la apertura de nuevos mercados.

La provincia de La Pampa por su parte, guarda características especiales en cuanto a la situación actual del sector agropecuario, y para comprender mejor dichas particularidades, se citan a continuación dos aspectos esenciales:

- ◆ *Agricultura: “se desarrolla fundamentalmente en la zona Noreste, predominando los cultivos de trigo, maíz y girasol, aportando anualmente aproximadamente 2.500.000 toneladas de granos a la producción nacional, entre cereales y oleaginosas. En el extremo Sudoeste, en la localidad Colonia 25 de Mayo, se desarrolla la producción agrícola bajo riego a partir de las inversiones realizadas por el Estado provincial en materia de infraestructura hídrica”¹⁷³.*
- ◆ *Ganadería: “es la actividad más importante del sector agropecuario y se desarrolla en todo el territorio provincial. Las especies explotadas por cantidad económica son la Bovina con 4.100.000 cabezas, le sigue la Ovina o lanar y la Equina con importantes explotaciones de caballos pura sangre, polo, paseo, etc”¹⁷⁴.* Basándose en

¹⁷³ “Sobre La Pampa, Llaullín Campos” – La Pampa, Patagonia Argentina – www.laullincampos.com

¹⁷⁴ “Sobre La Pampa, Llaullín Campos” – La Pampa, Patagonia Argentina – www.laullincampos.com

los datos oficiales que se pueden obtener del sitio web de la Provincia de La Pampa¹⁷⁵, en el apartado correspondiente a “Estadísticas Agropecuarias”, se procederá a analizar con más detenimiento la parte pecuaria (ganado bovino, ganado ovino y ganado porcino) en primer lugar.

Un dato importante a remarcar que se puede apreciar en el sitio web de la Provincia de La Pampa¹⁷⁶, es la gran participación del sector agropecuario en el Producto Bruto Geográfico (PBG), con casi un cincuenta por ciento (50%) del total; de esta forma, se comprende la estrecha relación entre el sector agropecuario y el crecimiento de la provincia.

3. DATOS Y ANALISIS DEL CENSO AGROPECUARIO

Tomando como referencia el Censo Nacional Agropecuario 2002, en pos de caracterizar mejor la situación de las empresas agropecuarias de La Pampa, se procede en primera instancia a desarmar los datos resultantes de dicho censo.

Considerando el total de las personas que habitan en las explotaciones agropecuarias de la República Argentina, es posible determinar el tamaño del sector a nivel nacional, absorbiendo 1.233.589 personas hogares directos del campo, representando algo más de un 3% del total nacional de 40.134.425 personas; de esta manera, se desprende a primera instancia que no se consideran los trabajos que demandan una permanencia parcial en las instalaciones del campo. A simple vista se puede observar que tanto el productor como sus familiares o socios también, representan aproximadamente el 55% del total de personas residentes en las explotaciones agropecuarias.

¹⁷⁵ Sitio Web Oficial – Provincia de La Pampa – www.estadisticalapampa.gov.ar

¹⁷⁶ “Provincia de La Pampa – Sitio Oficial” – www.lapampa.gov.ar

Tabla Nro 7: Personas que residen en las Explotaciones Agropecuarias	
Total	1,233,589
Productor/socio	202,423
Familiar del productor/socio	589,947
Trabajador no familiar	161,080
Otros residentes	278,860
Sin discriminar relación	1,279
Fuente: Datos según Censo Nacional Agropecuario 2002	

Con respecto a los trabajadores permanentes en las explotaciones agropecuarias, el Censo Nacional Agropecuario del año 2002, informa considerando el tipo jurídico del establecimiento y su debida relación con el productor del mismo. Los datos que se obtienen a nivel nacional indican una fuerte diferenciación entre las dos categorías propuestas por el Censo, aunque con un acentuado predominio de trabajadores masculinos por sobre los de sexo femenino en ambos casos.

En primer lugar, la categoría denominada “Personas Físicas o Sociedades de Hecho”, denota un comportamiento basado en el empleo del mismo productor, y en segunda instancia de familiares directos en las explotaciones, con una menor ocupación de trabajadores no familiares. En cambio, la provincia de Entre Ríos tiene un comportamiento diferente dentro de la región pampeana, presentado mayor cantidad de trabajadores familiares permanentes en las explotaciones agropecuarias por sobre los de tipo no familiares.

Tabla Nro 8: Trabajadores Permanentes por tipo Jurídico en las Explotaciones Agropecuarias y su relación con el Productor - CNA 2002

Provincia	Total	Personas físicas o sociedades de hecho				Otras sociedades y entidades públicas (1)				Sin discriminar	
		Total	Productor	Familiares	No familiares	Total	Productor	Familiares	No familiares		
Total del país	775,296	674,436	324,082	202,410	147,944	100,440	16,549	2,045	81,746	420	
	Varones	658,381	561,571	287,230	136,255	138,086	94,796	14,578	1,711	78,507	
	Mujeres	118,505	112,859	36,846	66,155	9,858	5,644	2,071	334	2	
	Sin discriminar sexo	410	6	6	-	-	-	-	-	404	
Buenos Aires	Total	119,112	88,984	48,297	11,525	29,162	30,084	5,881	662	23,541	44
	Varones	109,685	80,398	43,033	9,761	27,604	26,291	5,173	604	22,514	6
	Mujeres	10,377	8,583	5,261	1,764	1,558	1,793	708	58	1,027	1
	Sin discriminar sexo	40	3	3	-	-	-	-	-	-	37
Córdoba	Total	63,489	55,947	28,761	8,865	18,321	7,405	1,615	181	5,609	137
	Varones	57,810	50,849	26,732	7,497	16,620	6,961	1,451	166	5,344	-
	Mujeres	5,542	5,098	2,029	1,368	1,701	444	164	15	265	-
	Sin discriminar sexo	137	-	-	-	-	-	-	-	-	137
Entre Ríos	Total	43,687	37,446	22,090	8,064	7,252	6,241	971	75	5,195	-
	Varones	38,560	32,623	19,895	5,866	7,062	5,937	851	69	5,017	-
	Mujeres	5,126	4,822	2,394	2,190	230	304	120	6	170	-
	Sin discriminar sexo	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
La Pampa	Total	15,981	13,211	8,042	1,820	3,349	2,770	660	42	2,068	-
	Varones	14,817	12,197	7,249	1,688	3,260	2,620	591	40	1,989	-
	Mujeres	1,164	1,014	793	152	69	150	69	2	79	-
	Sin discriminar sexo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santa Fe	Total	60,682	53,897	30,845	6,226	16,766	6,839	1,573	132	5,133	7
	Varones	55,363	48,071	28,775	5,316	14,881	6,382	1,395	116	4,871	-
	Mujeres	5,322	4,866	2,070	911	1,885	456	178	16	262	-
	Sin discriminar sexo	7	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Total del país	Total	775,296	674,436	324,082	202,410	147,944	100,440	16,549	2,045	81,746	420
	Varones	658,381	561,571	287,230	136,255	138,086	94,796	14,578	1,711	78,507	14
	Mujeres	118,505	112,859	36,846	66,155	9,858	5,644	2,071	334	3,239	2
	Sin discriminar sexo	410	6	6	-	-	-	-	-	404	

Fuente: Censo Nacional Agropecuario - Año 2002

El apartado siguiente, correspondiente a la categoría de “Otras Sociedades y Entidades Públicas”, demuestra una tendencia diferente, encabezada por una ocupación mayoritaria de trabajadores no familiares, seguido por el empleo directo de los mismos productores pero muy lejos de las cifras anteriores, y por último una baja participación de los trabajadores familiares en este tipo de explotaciones agropecuarias, bajo la anterior categoría mencionada.

Entrando en aspectos particulares de La Pampa, basados en el mismo Censo Nacional Agropecuario del 2002, considerando la cantidad y superficie del total de las explotaciones agropecuarias, en relación al tipo jurídico, y según escala de extensión, es posible extraer conclusiones importantes para la comprensión de la situación que ocurre en dicha provincia.

Tabla Nro 9: Cantidad y Superficie del Total de EAP, por tipo Jurídico y según escala de Extensión

Escala de extensión de las EAP (ha)	Total	Tipo jurídico del productor							
		Persona física	Sociedad de hecho	Sociedad anónima	Sociedad accidental, de responsabilidad limitada; y en comandita por acciones	Cooperativa	Instituciones privadas sin fines de lucro	Entidades públicas	Otros
Total	EAP 7,775 ha 12,735,009.0	5,674 7,534,840.7	1,530 2,749,133	354 1,639,564	168 618,479.5	6 5,699.0	5 7,810.0	11 7,821.7	27 171,660.5
Total sin límites definidos	EAP 1 ha III	1 III	- III	- III	- III	- III	- III	- III	- III
Total con límites definidos	EAP 7,774 ha 12,735,009.0	5,673 7,534,840.7	1,530 2,749,133.1	354 1,639,564.5	168 618,479.5	6 5,699.0	5 7,810.0	11 7,821.7	27 171,660.5
Hasta 5	EAP 71 ha 291.2	66 274.7	5 16.5	-	-	-	-	-	-
5,1- 10	EAP 42 ha 324.0	39 295.5	2 s	-	-	1 s	-	-	-
10,1- 25	EAP 190 ha 3,551.5	176 3,291.1	7 133.7	3 s	1 s	-	-	3 55.7	-
25,1- 50	EAP 258 ha 9,856.3	243 9,224.3	13 s	1 s	-	-	-	-	1 35.0
50,1-100	EAP 500 ha 42,766.4	451 38,449.4	44 3,976.0	-	2 s	-	1 s	2 112.0	-
100,1- 200	EAP 1,003 ha 160,472.6	805 128,030.8	177 29,060.3	9 1,496.0	7 1,110.0	1 s	-	2 301.0	2 s
200,1- 500	EAP 1,880 ha 626,242.7	1,424 471,044.4	399 135,288.6	27 9,326.2	25 8,948.5	2 s	-	-	3 s
500,1- 1.000	EAP 1,320 ha 943,492.5	897 636,762.5	337 240,647.0	54 42,261.0	25 18,875.0	-	2 s	1 s	4 2,790.0
1.000,1- 1.500	EAP 597 ha 738,450.1	367 452,109.3	147 183,890.5	48 59,895.3	30 35,905.0	1 s	-	-	4 5,199.0
1.500,1- 2.000	EAP 288 ha 504,253.0	168 293,644.0	76 133,060.0	30 53,589.0	14 23,960.0	-	-	-	-
2.000,1- 2.500	EAP 467 ha 1,122,440.4	334 805,931.0	86 204,949.0	29 69,099.4	13 31,284.0	-	1 s	2 4,302.0	2 s
2.500,1- 3.500	EAP 253 ha 749,429.2	148 438,747.7	64 188,765.5	27 81,766.0	9 26,387.0	1 s	-	1 s	3 7,813.0
3.500,1- 5.000	EAP 379 ha 1,726,510.5	255 1,168,833.5	74 341,655.0	34 150,066.0	11 46,109.0	-	1 s	-	4 s
5.000,1- 7.500	EAP 199 ha 1,275,391.5	126 813,226.5	34 225,131.0	29 175,043.0	10 61,991.0	-	-	-	-
7.500,1- 10.000	EAP 157 ha 1,477,827.5	102 970,066.0	26 243,631.5	21 192,269.0	7 63,496.0	-	-	-	1 8,365.0
10.000,1- 20.000	EAP 128 ha 1,957,813.0	56 812,521.0	29 413,631.0	33 475,506.0	10 156,155.0	-	-	-	-
Más de 20.000	EAP 42 ha 1,495,896.6	16 492,329.0	10 404,732.0	9 329,141.6	4 144,109.0	-	-	-	3 125,585.0

Fuente: Censo Nacional Agropecuario CNA 2002 (sólo datos de la Provincia de La Pampa)

La Pampa cuenta con 7.774 explotaciones agropecuarias, que en su total abarcan 12.735.009 hectáreas. Con los datos aportados por el Censo Agropecuario se realiza una tabla comparativa, según el tipo de forma jurídica de la explotación, la cantidad de hectáreas y su resultante participación sobre el total censado; pudiéndose observar dichos datos provenientes del Censo Nacional Agropecuario (CNA 2002) en la Tabla Nro 9: Cantidad y Superficie del Total de EAP, por tipo jurídico y según escala de extensión.

En primer lugar se ubica la forma jurídica llamada bajo la denominación de “Persona Física”, con una participación del 73% sobre el total de explotaciones agropecuarias, seguida por las “Sociedades de Hecho” con un valor cercano al 20%, y bastante más lejos las

“Sociedades Anónimas”, en una cifra inferior al 5% sobre el total. La restante participación del 2,8% se divide bajo la siguiente forma: un 2,2% en la categoría de “Sociedad Accidental; de Responsabilidad Limitada; y en Comandita por Acciones”, y con aportes muy bajos repartidos en “Cooperativa” (0,1%), “Instituciones Privadas sin Fines de Lucro” (0,1%), “Entidades Públicas” (0,1%), y “Otros” (0,3%).

Tabla Nro 10: Formas Jurídicas en las EAP (La Pampa)

	E.A.P.	Has	Participación
Total	7,774	12,735,009.0	100%
Persona física	5,673	7,534,840.7	73.0%
Sociedad de hecho	1,530	2,749,133.1	19.7%
Sociedad anónima	354	1,639,564.5	4.6%
Sociedad accidental; de responsabilidad limitada; y en comandita por acciones	168	618,479.5	2.2%
Cooperativa	6	5,699.0	0.1%
Instituciones privadas sin fines de lucro	5	7,810.0	0.1%
Entidades públicas	11	7,821.7	0.1%
Otros	27	171,660.5	0.3%

Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002 - Elaboración Propia

Gentili en su nota periodística titulada “*El Futuro de las Empresas Agropecuarias Familiares*” (2007b)¹⁷⁷ en el Diario La Nación, aporta a la comprensión sobre la cantidad de empresas familiares en el sector en cuestión. “*Poco conocida es la gran importancia que las empresas de familia tienen en nuestro país, donde representan el 80 por ciento del universo empresarial (porcentaje que se eleva al 95 por ciento en la actividad agropecuaria), el 70 por ciento del empleo y el 60 por ciento del PBF.*”

¹⁷⁷ “El Futuro de las Empresas Agropecuarias Familiares” – Gentili (2007) – La Nación, Suplemento del Campo.

Con dicho supuesto, se procede a calcular la cantidad de empresas familiares resultantes en la Provincia de La Pampa, con una cifra de 7.385 empresas de tipo familiares, y solo 389 empresas de tipo no familiares.

Tabla Nro 11: EAP en la Provincia de La Pampa

Total	Participación	Familiares	No Familiares
7.774	95%	7.385	389

Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002 - Elaboración Propia

De esta forma, basándose en los datos que anteriormente se presentaron, se está en condición de sacar las siguientes conclusiones de relevancia en la Provincia de La Pampa:

- ◆ Predominancia de forma jurídica en las explotaciones agropecuarias como “Persona Física”, seguido por las “Sociedades Hecho”; entre ambas, agrupan el 92,7% de los establecimientos.
- ◆ Mayor profesionalización en el aspecto de empleo en las explotaciones agropecuarias bajo una forma jurídica de organización comercial, ocupando trabajadores básicamente de tipo no familiares; en cambio las “Personas Físicas” y las “Sociedades de Hecho”, están dominadas por el auto empleo de los propietarios de dichas explotaciones.
- ◆ El Sector Agropecuario en su totalidad está compuesto por explotaciones de tipo familiares, con un fuerte predominio de campos que van desde las 50 hectáreas hasta las 1.500 hectáreas en la Provincia de La Pampa.

En la Tabla Nro 12: Cantidad y Superficie de las EAP con límites, por tipo jurídico y departamento, que se presenta a continuación, se pueden apreciar la cantidad y debida superficie de las explotaciones agropecuarias con límites bien definidos, de acuerdo a su tipo jurídico, y según el departamento al cual corresponden.

Tabla Nro 12: Cant. y Sup. de las EAP con limites, por tipo juridico y departamento (La Pampa)

Departamento	Total	Tipo jurídico del productor								
		Persona física	Sociedad de hecho	Sociedad anónima	Sociedad accidental; de responsabilidad limitada; y en comandita por acciones	Cooperativa	Instituciones privadas sin fines de lucro	Entidades públicas	Otros	
Total	EAP	7,774	5,673	1,530	354	168	6	5	11	27
	ha	12,735,009.0	7,534,840.7	2,749,133.1	1,639,564.5	618,479.5	5,699.0	7,810.0	7,821.7	171,660.5
Atreucó	EAP	444	325	86	13	15	2	1	-	2
	ha	381,172.5	204,328.5	74,101.0	41,399.0	47,216.0	s	s	-	s
Caleu Caleu	EAP	213	147	44	14	7	-	-	-	1
	ha	867,580.0	469,318.0	157,641.0	118,546.0	59,025.0	-	-	-	43,050.0
Capital	EAP	361	263	71	16	8	-	1	-	2
	ha	273,208.3	152,076.0	74,846.3	18,353.0	20,211.0	-	s	-	s
Castrillo	EAP	275	188	46	29	11	-	-	-	1
	ha	239,812.0	112,504.0	41,310.0	66,076.0	13,595.0	-	-	-	327.0
Chalileo	EAP	186	155	22	6	1	-	-	1	1
	ha	672,533.0	487,180.0	73,467.0	86,045.0	s	-	-	2,206.0	s
Chapaleufú	EAP	392	257	90	29	14	1	-	-	1
	ha	231,750.0	112,394.5	58,111.5	39,757.0	20,808.0	s	-	-	s
Chical Co	EAP	171	157	10	3	1	-	-	-	-
	ha	853,088.0	704,342.5	112,301.5	23,944.0	12,500.0	-	-	-	-
Conhelo	EAP	598	426	141	15	10	-	-	1	5
	ha	430,378.4	229,561.5	121,642.9	71,599.0	56,438.0	-	-	101.0	10,376.0
Curacó	EAP	114	84	24	3	3	-	-	-	-
	ha	810,370.0	569,668.0	188,202.0	26,300.0	25,600.0	-	-	-	-
Guatraché	EAP	744	614	102	15	11	1	-	1	-
	ha	407,373.1	275,950.6	84,036.0	23,617.5	23,289.0	s	-	s	-
Hucal	EAP	526	407	86	27	5	1	-	-	-
	ha	529,684.6	306,371.6	66,185.0	143,026.0	s	s	-	-	-
Lihuel Calel	EAP	160	113	29	13	5	-	-	-	-
	ha	1,030,455.1	650,963.5	203,527.0	140,870.6	35,094.0	-	-	-	-
Limay Mahuida	EAP	105	80	22	2	1	-	-	-	-
	ha	726,506.0	403,564.0	285,442.0	17,500.0	20,000.0	-	-	-	-
Loventué	EAP	349	253	60	25	9	-	1	1	-
	ha	1,014,885.4	501,538.5	222,943.5	232,513.4	55,517.0	-	s	s	-
Maracó	EAP	291	179	73	27	11	-	-	1	-
	ha	242,039.5	89,144.5	62,575.0	72,382.5	15,301.5	-	-	2,096.0	-
Puelén	EAP	334	275	48	4	4	-	-	2	1
	ha	1,094,656.9	720,829.5	357,042.7	6,017.0	10,569.0	-	-	31.7	167.0
Quemú Quemú	EAP	409	289	82	28	7	-	-	1	2
	ha	255,333.5	113,043.3	70,433.2	62,013.5	9,236.0	-	-	52.0	555.5
Rancul	EAP	396	241	117	30	7	-	1	-	-
	ha	395,009.0	151,512.0	115,624.0	120,486.0	s	-	s	-	-
Realicó	EAP	483	313	151	7	8	1	1	-	2
	ha	245,348.7	129,238.2	97,351.5	8,762.0	8,068.0	s	s	-	553.0
Toay	EAP	315	229	53	18	14	-	-	-	1
	ha	412,903.3	232,489.3	71,568.0	56,485.0	48,611.0	-	-	-	3,750.0
Trenel	EAP	456	320	125	4	3	-	-	1	3
	ha	203,262.5	111,079.5	69,825.0	16,678.0	1,525.0	-	-	24.0	4,131.0
Utracán	EAP	452	358	48	26	13	-	-	2	5
	ha	1,357,599.2	787,743.2	140,357.0	245,988.0	88,684.0	-	-	3,051.0	91,176.0

Fuente: Censo Nacional Agropecuario (CNA 2002)

Básicamente se desprende con una vista de los datos aportados por la tabla anterior, que la Provincia de La Pampa sigue el patrón común que ocurre en toda la región pampeana, con una fuerte preponderancia a la utilización de formas jurídicas de tipo civiles, como el caso de las “Persona Física” y “Sociedad de Hecho”, seguido muy de lejos por las sociedades comerciales, como las “Sociedad Anónima” y el grupo de las “Sociedad de Responsabilidad Limitada”.

De manera resumida, se presentan agrupados en dos categorías los datos que se expusieron anteriormente, en “Sociedades Civiles” y “Sociedades Comerciales”. Las primeras, compuestas por personas físicas, sociedades de hecho, cooperativas, instituciones sin fines de lucro, y entidades públicas; por el otro lado, se combinan las sociedades anónimas, las sociedades comerciales, y las llamadas “otros”.

Tabla Nro 13: EAP en la Provincia de La Pampa

	Sociedades Civiles	Sociedades Comerciales
Cantidad	7,225	549
Participación	92.938%	7.062%

Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2002 - Elaboración Propia

4. ASPECTOS FINANCIEROS Y DE MANEJO

Continuando con el Manual HSBC sobre AgriBusiness, se puede citar textualmente que “la estacionalidad de los ingresos y las erogaciones de una empresa agropecuaria es un común denominador de las actividades que lleva adelante” (2010b)¹⁷⁸. Además, se expresa que “analizando el ciclo de cada una de las actividades, identificamos las etapas de mayor y menor liquidez de la empresa, donde mayores o menores fondos pueden ser requeridos al sistema financiero”. A modo resumen, se presenta un cuadro elaborado por el Grupo HSBC, sobre la estacionalidad de las principales actividades que realiza el sector agropecuario.

¹⁷⁸ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

Actividad	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Trigo	Iliquidez					\$\$	\$\$			Iliquidez		
Maíz	Iliquidez								\$\$	\$\$		
Girasol	Iliquidez							\$	\$\$			I
Soja			Iliquidez								\$\$	\$\$
Maní		Iliquidez								\$\$	\$\$	
Arroz	Iliquidez								\$\$	\$\$		
Cria	Iliquidez							\$\$	\$\$	\$\$		
Invernada	Iliquidez			\$	\$\$	\$\$	\$\$	\$\$	\$	Iliquidez		
Tambo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Gráfico Nro 14: Cuadro de Estacionalidad y Erogaciones según Actividad

Fuente: Extraído del Manual "AgriBusiness HSBC" - Grupo HSBC (2010)

El cuadro anterior, nos permite comprender la inmovilización del capital que necesitan las actividades más comunes que el productor agropecuario realiza, con sus posibles reembolsos o ingresos, y como debe hacer frente a los diferentes sucesos que la empresa le demande.

Como medida básica, se extrae la necesidad de diversificar la producción de la empresa de la mejor manera que se pueda, seguramente será necesario considerar la tierra o zona disponible, y el capital necesario para llevar adelante las nuevas actividades. Pero como beneficio, se obtiene una mayor cobertura de riesgo en la empresa, una mejor liquidez, y cierta solidez financiera en las decisiones.

Siguiendo la información que provee el Manual de HSBC sobre AgriBusiness, se puede extraer los siguientes datos importantes para comprender las necesidades básicas de financiación que requieren los productores agropecuarios.

- ♣ Capital de Trabajo: *“atienden las necesidades de corto plazo, cubriendo los períodos de iliquidez, y se destinan a la compra de insumos como semillas, gasoil, agroquímicos, productos veterinarios, y a la contratación de labores”*(HSBC AgriBusiness, 2010c)¹⁷⁹. Además, expresa que los créditos generalmente son a sola firma, con cierta “fianza” de los proveedores o accionistas, pero también existen ciertos créditos más formales, en los cuales existen bienes hipotecados que brindan mayor flexibilidad en el movimiento o flujo de fondos.
- ♣ Retención de Cereal: *“una vez cosechado el cereal, el productor puede decidir no venderlo en forma inmediata, esperando una mejoría en el precio; pero a la vez tiene obligación como el pago por el servicio de cosecha”*(HSBC AgriBusiness, 2010d)¹⁸⁰. En este aspecto, el Grupo HSBC menciona que el productor cuenta con la posibilidad de financiarse con su cosecha, utilizando un warrant sobre la misma, que generalmente rondan el 75% del valor bruto de toda la mercadería que en su momento fue cosechada.
- ♣ Compra de Maquinaria: *“son inversiones de mediano plazo, que generalmente se financian con créditos prendarios o leasing”*(HSBC AgriBusiness, 2010e)¹⁸¹. Por su parte, en el manual se considera que los productores agropecuarios asumen un riesgo de alto grado que es totalmente innecesario, ya que financian la compra de “fierros” con créditos de corto plazo, haciendo que el sacrificio para pagarlos sea muy grande.
- ♣ Proyectos de Inversión: comprende básicamente, *“compra de campos, instalación de tambos, retención de vientres, instalación de feed-lot’s, plantas de silos; son todas inversiones de importante envergadura y/o cuyo repago es de largo plazo”*(HSBC

¹⁷⁹ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

¹⁸⁰ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

¹⁸¹ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

AgriBusiness, 2010f)¹⁸². Según la bibliografía, basada en la cartera de clientes agropecuarios del banco, es muy común que se financie el 50% del proyecto, y se pida una garantía de tipo hipotecaria que cumpla con el valor total ó del 100% del nuevo emprendimiento.

- ◆ Absorción de Pasivos con otras Entidades: se caracteriza porque “*no es el crédito al que un cliente pueda acceder fácilmente*” (HSBC AgriBusiness, 2010g)¹⁸³. El Grupo HSBC, explica que solo lo utilizan en clientes o actividades por las cuáles se ven muy atraídas, y que generalmente cumplen con la visión del grupo, utilizando dichos créditos de largo plazo, y con garantías sobre inmuebles rurales, como estrategia de crecimiento conjunto.

Las explotaciones agropecuarias familiares participan con un porcentaje que ronda el 18% sobre el total de hectáreas agropecuarias; siendo este dato muy alarmante con respecto a la gran disparidad existente en cuanto a la cantidad de explotaciones agropecuarias de carácter familiar, y el número de hectáreas que tienen a su cargo, sobre el total de las mismas. A continuación, se puede observar el gráfico extraído de la publicación citada¹⁸⁴, donde se destaca que en la región pampeana el 69% de explotaciones agropecuarias es de carácter familiar, controlan aproximadamente el 25% de la superficie total y cuentan con una superficie promedio de 158 ha.

¹⁸² “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

¹⁸³ “HSBC AgriBusiness” – Grupo HSBC (2010) – Empresa Agropecuaria.

¹⁸⁴ “Las Explotaciones Agropecuarias Familiares en la República Argentina” – Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina (Año 2009)

**Tabla Nro 14: EAP Familiares en CNA 2002, por regiones.
Número de EAP, Superficie Total y Superficie Media.**

REGIONES	EAP Familiares		Superficie EAP Familiares		Superficie media*		EAP familiares - Distribución por región	
	Número*	% s/total de EAP de la región	ha*	% s/total de superf. de la región	Fam	No Fam	EAP	Superficie
					ha		en %	
1. Puna	4794	92	290.231	59	314	5.913	1,9	0,9
2. Valles del NOA	21046	87	627.291	21	46	1.154	8,4	2,0
3. Agric. Subtr. NOA	14320	81	748.810	16	65	1.326	5,7	2,4
4. Chaco Seco	6488	88	1.026.100	32	292	2.592	2,6	3,3
5. Monte Árido	27174	78	3.753.418	15	219	3.008	10,8	12,1
6. Chaco Húmedo	26134	78	3.984.343	23	162	1.929	10,4	12,9
7. Mesopotamia	45528	86	2.520.720	21	57	1.297	18,1	8,2
8. Patagonia	7945	60	5.738.191	11	1.077	12.823	3,2	18,6
9. Pampeana	72003	69	11.377.080	25	158	1.084	28,7	36,8
10. Oasis Cuyanos	22624	62	331.468	5	16	426	9,0	1,1
11. Valles Patagónicos	3060	66	523.425	15	173	1.865	1,2	1,7
TOTAL DEL PAÍS	251.116	75	30.921.077	18	142	1.839	100	100

Fuente: Elaborado por IICA en base a INDEC. CNA 2002.

* El número de EAP y la superficie incluyen EAP con y sin límites definidos. La superficie media se calcula como cociente entre la superficie en EAP con límites definidos y el número de EAP con límites definidos. Por esa razón el indicador es mayor que en el estudio "Los pequeños productores", donde se lo había calculado como cociente de superficies totales/EAP totales.

Con el fin de aclarar a que se considera como unidad económica, y continuar con el debido análisis de los datos censales agropecuarios del año 2002, se cita una publicación del Instituto de Desarrollo Rural:

“Es la menor de las superficies necesaria para que una explotación sea sustentable en el tiempo. Para esto, los ingresos por ventas del productor primario deben poder cubrir al menos todos los costos operativos generados durante el ciclo productivo más los costos de capital relacionados con la inversión. La finca se mantiene en el tiempo sin observarse una descapitalización, desmejoramiento generalizado de la inversión, debido a que el productor puede realizar todas las reinversiones en maquinarias y monte frutal, mantener el capital de trabajo y cubrir la alternativa de inversión”¹⁸⁵.

La Provincia de La Pampa, comparte dos áreas agropecuarias diferentes, por un lado la denominada “zona pampeana”, y por el otro la de “oasis cuyanos”, se procede también a caracterizar la segunda área agropecuaria. El apartado que corresponde a los oasis cuyanos, el

¹⁸⁵ “IDR, Unidad Económica Mínima. Resultados para el cultivo de Peras en Fresco” – Instituto Desarrollo Rural

69% de las explotaciones agropecuarias existentes son de tipo familiar, pero con una participación pequeña en el total de las hectáreas, de escasamente el 5% de la superficie. Estos datos son altamente alarmantes, y peor aún cuando se ve que la media ronda las 426 ha, donde la unidad económica ronda las mil doscientas a mil quinientas hectáreas.

Realizando el análisis más centrado en la provincia, se puede observar en el cuadro siguiente que La Pampa cuenta con 7.775 explotaciones, según el Censo Nacional Agropecuario del año 2002, con una superficie media de 1.638 ha.

Tabla Nro 15: Explotaciones Familiares en CNA 2002, por Provincias.
Número de EAP, superficie total y superficie media

PROVINCIAS	EAP Totales			EAP Familiares				
	EAP Totales	Superficie	Sup. Media *	EAP		Superficie		Sup. Media *
	Nº	ha.	ha/EAP	Nº	%	ha.	%	ha/EAP
Buenos Aires	51087	25.788.153	505	33653	66	5.704.736	22	170
Catamarca	9138	1.588.806	267	8134	89	394.259	25	72
Chaco	16898	5.899.732	377	14730	87	2.209.238	37	162
Chubut	3730	19.205.261	5483	2372	64	2.442.978	13	1109
Córdoba	26226	12.244.258	481	17874	68	3.112.254	25	180
Corrientes	15244	6.860.573	472	12389	81	780.691	11	66
Entre Ríos	21577	6.351.513	294	17733	82	1.923.499	30	108
Formosa	9962	5.178.607	581	7897	79	1.086.473	21	156
Jujuy	8983	1.282.063	351	8341	93	485.209	38	153
La Pampa	7775	12.735.009	1638	3978	51	1.085.071	9	273
La Rioja	8116	3.069.497	553	7194	89	765.198	25	159
Mendoza	30656	6.422.130	225	20239	66	310.151	5	17
Misiones	27955	2.067.805	77	25359	91	883.794	43	36
Neuquén	5568	2.145.700	1055	3772	68	250.306	12	97
Río Negro	7507	14.716.470	2072	4737	63	3.430.721	23	781
Salta	10297	4.269.499	903	8026	78	644.202	15	181
San Juan	8509	756.225	96	4212	50	59.564	8	15
San Luis	4297	5.388.388	1300	3077	72	801.833	15	269
Santa Cruz	947	19.884.210	21022	97	10	128.377	1	1366
Santa Fe	28103	11.251.653	402	20850	74	3.154.442	28	152
Sant. del Estero	20949	5.393.633	504	18107	86	994.593	18	120
Tierra del Fuego	90	1.171.747	13053	27	30	9.235	1	342
Tucumán	9890	1.137.117	121	8318	84	264.255	23	33
TOTAL DEL PAÍS	333.504	174.808.048	593	251.116	75	30.921.077	18	142

Fuente: Elaborado por IICA en base a INDEC. CNA 2002.

Con respecto a las explotaciones agropecuarias pero de tipo familiares, se puede resaltar la participación en el 51% sobre el total de las mismas, con una muy baja intervención en la cantidad de hectáreas, que solo asciende al 9%.

5. EVOLUCION EN EL TIEMPO

El Coordinador Gremial de la Federación Agraria Argentina (FAA), el Señor Luis Contigiani^{186a}, realiza un trabajo muy interesante sobre la concentración de la tierra en las explotaciones agropecuarias de nuestro país. El mismo se basa en los Censos Nacionales Agropecuarias correspondientes a los años 1960, 1988 y 2002. El cuadro extraído muestra que la cantidad de hectáreas se mantiene con los años; existe una leve disminución pero es en términos normales; en cambio lo que respecta a la cantidad de explotaciones agropecuarias, la involución es sumamente importante, con casi un 40% (cuarenta) de disminución en el número de explotaciones.

Tabla Nro 16: Superficie Total operada y total de EAP en la República Argentina con límites definidos según datos censales

	1960	1988	2002
Cantidad de EAP s	471.756	421.221	297.425
Miles de hectáreas	175.143	176.897	174.808

Fuente: "Uso y Tenencia de la Tierra. Concentración" Contigiani Luis

Mediante una interpretación más categorizada, que Contigiani^{187b} expone en el cuadro correspondiente a la Tabla Nro 17: Argentina, número total de EAP según intervalos de superficie, se puede observar una fuerte disminución de la cantidad de explotaciones agropecuarias que van desde las 0,1 hectáreas a las 250 hectáreas, con una pérdida promedio de algo menos del 30%; la categoría que corresponde a 200,1 a 500 hectáreas también disminuye drásticamente pero no en la proporción que lo hacen las anteriores.

¹⁸⁶ "Uso y Tenencia de la tierra. Concentración", Contigiani Luis - Federación Agraria Argentina (FAA), disponible en: http://www.reflexionespys.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=24:uso-y-tenencia-de-la-tierra-concentracion&catid=17:octubre-noviembre-2007&Itemid=43

¹⁸⁷ "Uso y Tenencia de la tierra. Concentración", Contigiani Luis - Federación Agraria Argentina (FAA), disponible en: http://www.reflexionespys.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=24:uso-y-tenencia-de-la-tierra-concentracion&catid=17:octubre-noviembre-2007&Itemid=43

Tabla Nro 17: Argentina, número total de EAP según intervalos de superficie. Datos Censales

Tamaño de la EAP ha	1988	2002	% de aumento o disminución
Menos de 50	186.940	137.241	- 26.6
50.1 – 200	95.089	69.495	- 26.9
200.1 – 500	47.772	40.221	- 15.8
500.1 – 1000	21.101	21.441	+ 1.6
1000.1- 2500	152.96	16.621	+ 8.7
2500.1 y más	12.159	13.213	+ 8.7

Fuente: "Uso y Tenencia de la Tierra. Concentración" Contigiani Luis

Otro aspecto a resaltar, es que se esperaba un fuerte aumento en las explotaciones agropecuarias restantes que van desde los 500,1 a más de 2500 hectáreas, pero no es así, crecen pero en menor proporción que las que descienden; por lo tanto, existe claramente una pérdida de la cantidad de explotaciones agropecuarias en la República Argentina.

CAPITULO III - CASOS DE ÉXITO EN EMPRESAS FAMILIARES

A continuación se realiza un análisis de las empresas familiares de tipo agropecuarias que se consideran como influyentes o de más relevancia en dicho sector. El objetivo en sí de este capítulo es evaluar las empresas individualmente, para luego extraer conclusiones de manera grupal, y ver si existen pautas comunes que la mayoría de ellas realizan.

1. CASO GROBOCOPATEL – GRUPO LOS GROBO S.A.

Para los que no poseen conocimiento de dicha empresa, se citan a continuación directamente de la página web del grupo¹⁸⁸, los párrafos más interesantes:

“Nuestros comienzos se reconocen en la figura de Don Bernardo Grobocopatel, quien llegó a América en 1910 para desempeñarse como contratista rural. En 1984, su segundo hijo, Adolfo, fundó Los Grobo Agropecuaria S.A. una empresa familiar, cuyos propietarios finales habrían de ser sus cuatro hijos.”

“A fines del año 2000 los hermanos deciden elegirse como socios y con el beneplácito del fundador inician el camino de construcción del Grupo Los Grobo. A través de los años, nos fuimos consolidando como grandes productores, acopiadores, proveedores de servicios y agroindustriales.”

“Hoy, la empresa se ha posicionado como uno de los más importantes productores de granos del país y efectivo coordinador de procesos en la cadena agroalimentaria al desarrollar una extensa red de comercio colaborativo. Hemos evolucionado hasta conformar una organización moderna basada en la innovación y apoyada en una sólida situación económica y financiera.”

¹⁸⁸ “Los GROBO Agropecuaria” – www.losgrobo.com.ar

La situación actual, se caracteriza por ser una empresa agropecuaria formada por cuatro hermanos, que poseen el control total de negocio, el cual supera con creces las 30 sucursales agropecuarias, además de innumerables sub empresas del grupo, que buscan agregar valor a la producción. Citando la nota de la periodista Julieta Camandone, la cual realiza una nutrida entrevista al CEO del Grupo Los Grobo SA, Alejandro Stengel, dicha persona menciona que se *“proyecta facturar u\$s 1100 millones durante este año fiscal, y casi la mitad de ese ingreso se habrá generado en la Argentina. La última inversión anunciada por la empresa que cultivó el año pasado 260.000 hectáreas en cuatro países fue en el sector de alimentos elaborados: montará una planta para fabricar pastas en Chivilcoy”* (Camandone, 2011a)¹⁸⁹. De esta forma, se comprende la magnitud de la empresa, que en sus comienzos contó con 146 hectáreas propias, y que hoy se compone de las siguientes empresas¹⁹⁰:

- Los Grobo Agropecuaria
- Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo
- Chain Services Corredora
- Los Grobo Fideicomiso
- Los Grobos Sociedad de Garantía Recíproca
- AVEX, dedicada a la producción avícola.
- Siembra Directa de 260.000 hectáreas.
- 32 Sucursales Agropecuarias.
- Complejo de Molinos Harineros.

¹⁸⁹ “Al próximo presidente le vamos a pedir que baje las retenciones al agro” - Julieta Camandone (2011) – Diario “El Cronista”.

¹⁹⁰ “Los Grobo” – Artículo de Referencia en WikiPedia.- http://es.wikipedia.org/wiki/Los_Grobo

Una vez que se comprende la magnitud y el crecimiento de esta empresa familiar, no quedan dudas de que su estudio, además de la comprensión de las herramientas o procesos que han utilizado, son inevitables para cualquier empresa agropecuaria. Se procede a resumir los puntos fuertes que los principales directivos del Grupo Los Grobo, consideran como necesarios para garantizar la continuidad en el tiempo.

*“La innovación en las formas de hacer las cosas, pueden crear competitividad, sustentabilidad y bienestar”*¹⁹¹ Además, expresa que *“innovar en los procesos es hacer los mismos productos, pero de forma diferente”* Gustavo Grobocopatel (presidente y director ejecutivo). El Grupo Los Grobo, no solo se limita a su campo de acción, sino que día a día intenta conseguir agregar más valor a la producción, sin descuidar nunca la responsabilidad en la sociedad; es miembro de AAPRESID (Siembra Directa), Bioceres (investigación de semillas, y mejoramiento en cultivos), e INDEAR (Instituto de Biotecnología de Rosario). El aspecto que resalta, es la Innovación en los Procesos, y la Investigación, además de la Responsabilidad con la Sociedad.

“En un momento la empresa necesita crecer y para eso hay que delegar en otros capaces de hacer las cosas aún mejor que el propio fundador. Eso conlleva un fuerte trabajo a nivel de la dirección, separando la responsabilidad propia de ser dueño de la gestión del día a día del negocio” (Rivas, 2011a)¹⁹² Andrea Grobocopatel (accionista y directora ejecutiva). En este apartado, se demuestra la necesidad de Separar al negocio de las personas, así como la constante necesidad de Profesionalizar las funciones, y permitir una Dirección acorde a la empresa.

“Alejandro Stengel desembarcó en el Grupo Los Grobo en 2007, con el objetivo de ampliar la cartera de negocios. Y hasta ahora, la empresa originaria de Carlos Casares

¹⁹¹ “Tedxushuaia 2010 – Gustavo Grobocopatel” – “El Diario del Fin del Mundo”

¹⁹² “Negocios de Familia: Andrea Grobocopatel cuenta las claves del éxito” – Andrea Rivas (2011) – Diario “El Cronista”.

(Buenos Aires), cuyo líder, Gustavo Grobocopatel, es conocido como el rey de la soja, no dejó de crecer en todas sus operaciones, que incluyen la producción agrícola, la comercialización y distribución de insumos y la molienda de trigo en Brasil, Uruguay, Paraguay y Argentina” (2011b)¹⁹³. Julieta Camandone haciendo referencia a la labor de Alejandro Stengel (CEO, Director General) en el Grupo Los Grobo. En este párrafo se identifica la necesidad de Agregar Valor a lo producido, Diversificar el negocio, y Profesionalizar las funciones.

“Las familias en la empresa hacen que sea una prioridad transmitir el conocimiento, la experiencia y habilidades a las generaciones siguientes”, sin descuidar nunca “el orgullo y el compromiso” que el negocio familiar representa en si mismo. También, menciona que para el bien de la empresa, se deben incorporar directores y / o consultores externos, que “ayudan no solo a profesionalizar” a la empresa, sino también “traen una visión más objetiva y obligan a repensar la gestión de otra manera” (Rivas, 2011b)¹⁹⁴ Andrea Grobocopatel (accionista y directora ejecutiva). La experiencia que nos transmite, es la necesidad de Profesionalizar los Cargos, y no cerrarse solo a personal de la misma familia, generando mayor Eficacia en las decisiones, y a la vez, que se transmite la Cultura misma de la empresa, a las generaciones venideras.

“El rol de mis papás fue fundamental. Mi padre nos permitió desde muy jovencitos hacernos cargo de áreas muy importantes en la empresa. Yo con 21 años era responsable de la administración y tesorería. Y creo fui la única persona en el área en los primeros cinco años”. Por su parte, “mi madre era la que nos obligaba a reunirnos, a comunicarnos, a decirnos entre nosotros todo, no guardarnos nada, pelearnos pero aclarando siempre las

¹⁹³ “Al próximo presidente le vamos a pedir que baje las retenciones al agro” - Julieta Camandone (2011) – Diario “El Cronista”.

¹⁹⁴ “Negocios de Familia: Andrea Grobocopatel cuenta las claves del éxito” – Andrea Rivas (2011) – Diario “El Cronista”.

cosas y llegando finalmente a consensos” (Rivas, 2011c)¹⁹⁵ Andrea Grobocopatel (accionista y directora ejecutiva). En este apartado, se pueden identificar el Rol Activo de los Padres, generando la Participación y Delegación de Responsabilidad en ciertas áreas del trabajo, como también, el hecho de generar Reuniones Informales, en pos de una Comunicación Inteligente, y en beneficio de Todos.

En las experiencias recabadas anteriormente, sobre el Grupo Los Grobo, se pueden identificar los siguientes órganos o herramientas, algunos de manera indirecta, mientras que otros bien específicos. Los mismos son:

- ◆ Reunión Familiar.
- ◆ Consejo de Familia.
- ◆ Consejo de Administración.
- ◆ Comité de Dirección.
- ◆ Protocolo Familiar.

2. CASO VICENTIN - GRUPO VICENTIN S.A. Y ALGODONERA AVELLANEDA S.A.

A continuación se extraen directamente del sitio web de la empresa, los párrafos principales, que permiten comprender medianamente la historia y el camino que esta empresa ha transitado para situarse hoy en un líder del sector agroalimentario.

“Los orígenes de Vicentin se remontan al año 1929, cuando en Avellaneda, al norte de la provincia de Santa Fe, una familia de pioneros con extraordinaria visión de futuro creó esta empresa que hoy es sinónimo de vanguardia en la industria oleaginosa y textil. Durante los

¹⁹⁵ “Negocios de Familia: Andrea Grobocopatel cuenta las claves del éxito” – Andrea Rivas (2011) – Diario “El Cronista”.

*primeros tiempos, la firma funcionó como acopiadora de algodón y almacén de ramos generales. Años más tarde, en 1937, en Avellaneda se inauguró la primera planta desmotadora de algodón y en 1943, la empresa comenzó con la fabricación de aceites vegetales e industrialización de semillas de lino, algodón y mandioca*¹⁹⁶.

El Ingeniero Roberto Caputto, del grupo en estudio Vicentin SAIC, nos resume todo el éxito de la empresa en una excelente frase: *“Ellos siempre fueron integrando cosas. Es un poco el espíritu del grupo”* (Martínez Calbo, 2011a)¹⁹⁷.

Una de las épocas más productivas y determinantes en la empresa Vicentin SA, fue la comprendida entre los años 1965 a 1990, cuando se incorpora en la producción de aceites, el proceso revolucionario en ese momento, de extracción directa por solventes; dicho avance, acelera drásticamente el crecimiento de la compañía, dando la posibilidad de construir su segunda planta modelo en el país. Además, en la página web de dicha empresa, se menciona que el aumento de la capacidad productiva permitió casi instantáneamente la opción de empezar a exportar a nuevos mercados; empezando a operar la empresa, directamente desde su propia Terminal de Embarque en el Río Paraná, para finales de la década del 90'. Todo esto, sin descuidar sus inicios de la empresa, relacionados con el área algodonera, incorporando a la par una gran cantidad de plantas desmotadoras en diferentes provincias.

El Ingeniero y Técnico especializado del grupo Vicentin SA, Roberto Caputto, explica sobre el negocio del algodón, que *“nosotros empezamos con el desmonte de algodón, que no es un proceso industrial. ¿Qué hace el desmonte de algodón? Separa la fibra de la semilla y limpia de impurezas. Tal es así que no está considerado un proceso industrial. A partir de la obtención de la fibra y la semilla comienzan los procesos industriales. La semilla por su camino, convirtiéndose en semilleros, resiembra, aceites o alimentos balanceados, en fin, el*

¹⁹⁶ “Sitio Web Vicentin SAIC” – Diversos Apartados – www.vicentin.com.ar

¹⁹⁷ “De emprendimiento a vanguardia. Perfil de una empresa exitosa”- Evangelina Martínez Calvo (2011) – Emprendedor XXI.

camino que recorre la semilla. Y la fibra comienza así su primer proceso industrial con la hilandería. Entonces, de ahí empezamos nosotros con todo esto... Así, empezamos con la hilandería, la hilandería incorpora la tejeduría que es el próximo paso, o sea, comienza la industrialización del algodón porque hasta ahora ellos comercializaban los faros de fibras. Comienza la integración a través de la hilandería, la tejeduría, por supuesto se comercializa tela cruda y tela que mandamos a teñir nosotros” (Martínez Calvo, 2011b)¹⁹⁸.

“Con la puesta en marcha de "Planta San Lorenzo", en 1997. Vicentin duplicó su producción alcanzado la cifra de 10.000 toneladas por día. Durante 1998, la empresa ingresó al competitivo mercado interno argentino gracias a la comercialización de sus aceites de girasol y de oliva. En febrero de 2000, con la adquisición de una hilandería situada en el Parque Industrial de Reconquista, Vicentin y Algodonera Avellaneda logran integrar verticalmente todo el proceso relacionado con el algodón; sintetizado en acopio, desmotado, comercialización de fibra, e hilado y tejido de algodón”¹⁹⁹. A su vez, el grupo Vicentin SA, amplía su gama de servicios y/o productos, incorporando la comercialización de una serie importante de agroquímicos, además de profesionalizar la investigación, innovación y agregando tecnología en todo momento, a sus negocios.

Los negocios principales de este grupo líder en el sector agropecuario, podrían resumirse básicamente como los siguientes:

- ◆ Aceites: crudos (soja y girasol), refinados comestibles (granel y fraccionado), y diferentes mezclas.
- ◆ Sub Productos: pellets (algodón, soja y girasol), y harina de soja.
- ◆ Agroquímicos: Glifosato, Cipermetrina, y Endosulfan.

¹⁹⁸ “De emprendimiento a vanguardia. Perfil de una empresa exitosa” Evangelina Martínez Calvo (2011) – Emprendedor XXI.

¹⁹⁹ “Sitio Web Vicentin SAIC” – Diversos Apartados – www.vicentin.com.ar

- ◆ Desmotadoras de Algodón: seis plantas en el país, y líder absoluto.
- ◆ Hilandería: hilandería de algodón, mezclas y retorcidos, además de tejidos de punto, como peinados o cardados.
- ◆ Correduría: comercialización de semillas, ciertos productos agropecuarios relacionados, y sub productos directo de su propia producción.

Con respecto a los valores que integran el grupo Vicentin, y que según la empresa estimulan permanentemente su accionar diario, son²⁰⁰:

- ◆ Búsqueda de la excelencia.
- ◆ Compromiso con la suprema calidad de nuestros productos.
- ◆ Innovación permanente.
- ◆ Preservación de la naturaleza y sus recursos.
- ◆ Coherencia entre lo pensado y lo actuado
- ◆ Permanente capacitación de nuestros recursos humanos.

Con respecto a la dirección de la empresa, y las diferentes funciones que la gestión demanda en la empresa, se puede citar que *“todo el directorio vive ahí y pretende para sus hijos para sus nietos... todo el directorio vive localmente, excepto uno o dos directores que viven en Rosario y que por una cuestión lógica atienden las plantas de Rosario. Pero después te diría que el 96/95% del directorio está localizado en la región, o sea que son cuidadosos del medio ambiente... Se gastó en la planta de tratamiento hidrófilo casi dos millones de dólares, en la planta de tratamiento de efluentes pese a que largamos la famosa lilina pero sin cloro. Nosotros tenemos, para blanquear, agua oxigenada porque el cloro es el problema.*

²⁰⁰ “Sitio Web Vicentin SAIC” – Diversos Apartados – www.vicentin.com.ar

No escatiman plata en ese sentido, es parte de la política empresarial: ser amigos del medioambiente” (Martínez Calvo, 2011c)²⁰¹ Ingeniero Roberto Caputto del Grupo Vicentin SA y Algodonera Avellaneda SA.

Para comprender el grado de innovación e integración vertical que el grupo Vicentin realiza, se cita otro párrafo de la nota realizada por el sitio web “*Emprendedor XXI*” al Ingeniero Roberto Caputto de la empresa en cuestión. “*Después comercializamos telas teñidas y tenemos algunos convenios con gente que fabrica sabanería y todo lo que es la línea blanca, con la cual estamos comercializando y exportando sábanas, que es nuestro hilo. Tenemos también la tejeduría circular propia que hace todo tejido de punto, remeras, pique y todo ese tipo de cosas. Incorporamos una pequeña fábrica de prendas, estamos incursionando en el mercado de la prenda, o sea, que estamos haciendo talleres para marcas importantes como Sólido. Hoy estamos fabricando bastante. ¿Y como lo hacemos? Lo hacemos a través de un taller propio y micro talleres individuales, previo dictado de cursos porque es muy importante la calidad*” (Martínez Calvo, 2011d)²⁰².

Para finalizar, y comprender uno de los aspectos claves que hizo triunfar el grupo Vicentin SAIC, o quizás el más importante, sin darse cuenta de la magnitud de sus palabras, el Ingeniero anteriormente citado, Roberto Caputto, menciona que “*si pudiéramos mirar la historia, se vería muy claramente como comenzaron con una cosita y fueron integrando y que cada vez más autoabasteciéndose, autogenerando sus propios proyectos. Es la política de la empresa. Ahora estamos con unas plantas de metanol y de col para el biodiesel, se está en este momento estudiando toda la inversión de eso*”. Dicho párrafo citado, corresponde a la nota anteriormente mencionada de Evangelina Martínez Calvo, para el portal informativo de “*Emprendedor XXI*”.

²⁰¹ “De emprendimiento a vanguardia. Perfil de una empresa exitosa” Evangelina Martínez Calvo – Emprendedor XXI.

²⁰² “De emprendimiento a vanguardia. Perfil de una empresa exitosa” Evangelina Martínez Calvo – Emprendedor XXI.

Los aspectos claves que se extraen de este excelente caso de éxito son, la Integración Vertical del negocio, la Diversificación de actividades, la búsqueda de Mercados, los Valores que se comparten en la empresa, y una Visión de constante crecimiento e innovación.

3. CASO ACEITERA GENERAL DEHEZA – AGD S.A.

Citando directamente la información proporcionada en el sitio web de la empresa, sobre la filosofía de la misma, se puede decir que: *“como protagonistas de un proyecto empresario genuino, nuestras actividades se basan en el compromiso con la comunidad donde nacimos, con nuestro país, con la preservación del medio ambiente y con los hombres y mujeres que, día a día, lo hacen posible con su esfuerzo”*²⁰³.

*“Por eso, nuestro capital más importante es la gente y nuestro mercado, el mundo. Para producir alimentos naturales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, trabajamos integrando todos los procesos productivos y defendemos a ultranza el compromiso social que practicó desde siempre nuestro fundador, Adrián Pascual Urquía”*²⁰⁴.

Básicamente, en el aspecto relacionado de la filosofía de Aceitera General Deheza, se desprende que la empresa tiene una fuerte relación con el medio ambiente, así como con la sociedad y sus clientes, tanto nacionales como internacionales; su filosofía de acción, es caracterizada por la Responsabilidad Social.

Otro aspecto a resaltar, es el manejo o la política que la empresa realiza con respecto a los familiares y el trabajo en Aceitera General Deheza. *“Los miembros de una nueva generación de la familia Urquía y otros hombres de General Deheza comenzaron a vincularse a la actividad de la aceitera, a partir de la década del '60. Alberto Vicente, hijo de Vicente*

²⁰³ “Aceitera General Deheza – AGD S.A.” – www.agd.com.ar

²⁰⁴ “Aceitera General Deheza – AGD S.A.” – www.agd.com.ar

*Urquía, se sumó al quehacer de la empresa en 1963. Adrián Alberto Urquía fue el primer hijo de Ñoño en incorporarse a AGD en 1968. Roberto Daniel se sumó en 1970 y Adriana Nora en 1985. Todos asumieron funciones de responsabilidad en la firma*²⁰⁵. En este apartado, se puede observar las posibilidades que la empresa brinda para la Incorporación de Familiares, respetando las necesidades de la empresa, y las capacidades de cada persona.

Con la finalidad de comprender la importancia de Aceitera General Deheza, es quizás la empresa exportadora principal del país, de aceites envasados, facturando aproximadamente 145 millones de dólares anualmente. Además, exporta el 8% de óleos y harinas que consume el mundo, teniendo presencia en más de 45 países.

A continuación, se cita la cronología histórica que la empresa Aceitera General Deheza ha ido realizando con el transcurso del tiempo. Dicha información fue recabada del sitio web de AGD S.A.

- ◆ 1948/1952 - La etapa fundacional: Diecinueve pioneros acompañaron a Adrián Urquía en su proyecto fundacional. La planta comenzó a funcionar con seis prensas usadas el 22 de julio de 1948.
- ◆ 1953/1957 - Cambiar junto con el campo: El cultivo del lino empezó a ser desplazado por girasol y maní. AGD se tecnificó y amplió su capacidad productiva de 30 a 150 toneladas diarias.
- ◆ 1958/1962 - La producción se multiplica: La planta de AGD aumentó su capacidad a 250 toneladas diarias. Lanzó sus primeras marcas de aceite refinado: Deheza, Gacela y La Batelera.

²⁰⁵ “Aceitera General Deheza – AGD S.A.” – www.agd.com.ar

- ◆ 1963/1967 - El salto tecnológico: Con el primer sistema de extracción por solvente, se inicia la revolución tecnológica de AGD. La capacidad crece en 200 toneladas.
- ◆ 1968 - El año de la crisis: Estampida en los precios de las oleaginosas. La producción de AGD estaba vendida a valores previos a la crisis. Trabajadores y productores colaboraron para evitar el cierre.
- ◆ 1969/1972 - La segunda fundación: La rehabilitación fue rápida. AGD retoma las inversiones en tecnología. Amplía su capacidad a 400 toneladas diarias. Habilita una planta de silos y empieza a exportar.
- ◆ 1973/1977 - Proyección nacional: Nuevas inversiones estratégicas multiplican la producción. Se inaugura la planta de Chabás. Mayor capacidad de ensilaje. Primeras instalaciones portuarias sobre el Paraná.
- ◆ 1978/1982 - El turno del maní: En 1979 AGD inauguró una planta de selección de maní para confitería en General Deheza; actualmente puede procesar 1000 toneladas diarias. En 1982 AGD compró la tercera planta de extracción por solvente, ampliando así el parque productivo de la planta de General Deheza.
- ◆ 1983/1987 - En la ruta de la hidrovía: La exportación crecía y saturaba la cadena logística, pese a las constantes inversiones. Se lanzó, entonces, el proyecto Terminal 6, en la hidrovía Paraná-Paraguay.
- ◆ 1988/1992 - Nacen las marcas propias: Se inauguran nuevas fábricas y se lanzan con gran éxito los productos Natura, Manley's, Mayoliva y Runny's. Se crea el ferrocarril Nuevo Central Argentino.

- ◆ 1993/1998 - En la vanguardia tecnológica: Natura logra la norma ISO 9001. Se abren fábricas en varios lugares, y la planta de procesamiento de soja más moderna del mundo. Se inaugura una filial de AGD en Rusia.
- ◆ 1999 / 2006 - Afianzando la competitividad. Se largan al mercado diferentes productos, nuevos y adaptados al contexto. Comienza a funcionar una caldera cascarera implicando un significativo beneficio para el cuidado del medio ambiente, y se pone en funcionamiento una nueva Planta para el Descascarado en Caliente de soja (fin de 2004).
- ◆ 2007 en adelante - Calidad y medio ambiente. AGD se convierte en la primera industria alimenticia argentina en recibir un reconocimiento de la Organización de las Naciones Unidas por preservar el medio ambiente.
- ◆ Ecofuel S.A. En septiembre de 2007 comienza la producción de Ecofuel S.A., planta elaboradora de biodiésel ubicada en Puerto General San Martín (Provincia de Santa Fe).

Sin lugar a dudas que las claves que se obtienen luego de analizar la evolución de la empresa, son la Innovación constante, la incorporación de Tecnología, la búsqueda de la Calidad, y la ampliación de la oferta de Productos.

4. CASO FAMILIA WERTHEIN – “GREGORIO, NUMO Y NOEL WERTHEIN S.A.”

Sus inicios remontan a un grupo de inmigrantes judíos llegados en el año 1905 a nuestro país, de Odessa y Besarabia, dos regiones importantes de Europa Central, pero fundando

recién su empresa para fines de la década del 50' (según el sitio web de la empresa²⁰⁶). Se establecen en el pueblo de Miguel Riglos, provincia de La Pampa, dedicándose como primera actividad a la cría de ganado ovino, y la administración de un almacén de ramos generales (Cretazz, 2010a)²⁰⁷

Si bien hoy en día, la Familia Werthein se dedica a una cantidad importante y variada de negocios, teniendo capitales en empresas como explica en su nota el autor Compte (2010a)²⁰⁸: Edelap (La Plata), Houston Energy (USA), Techint (Arg), Zonales (Arg), CitiBank, Caja Nacional de Ahorro y Seguros (Arg), CitiCorp Equito Investments (CEI), Banco República, Banco Mercantil, Distribuidora del Sur, ERSA (Rio Negro), Transportadora Juncadella, Altos Hornos Zapla, Distribuidora Pampeana, Transportadora del Gas del Sur, Cachamai, Standard Bank, y Telecom, entre otras; intentaremos centrar nuestra atención en el desencadenante de este grupo inversor, en su primer negocio que fue el sector agropecuario.

Los negocios agropecuarios de la familia Werthein, están encuadrados la mayor parte, en la figura societaria de “Gregorio, Numo y Noel Wethein S.A.”, siendo dichas personas los abuelos de la actual generación que se encuentra en el negocio. Básicamente la empresa puede dividirse, según la clasificación que ellos mismos aportan en el sitio web oficial, en:

- ◆ *Fruit División (Sector de Frutas)*: manzanas secas, manzanas deshidratadas, jugos concentrados de manzana, jugos concentrados de peras, peras secas, peras deshidratadas, melocotones secos, melocotones deshidratados, ciruelas secas, ciruelas deshidratadas, albaricoques secos, albaricoques deshidratados, fresas, y fresas deshidratadas.

²⁰⁶ “Gregorio, Numo y Noel Werthein S.A.” – Sitio Web: www.werthein.com.ar

²⁰⁷ “Gerardo Werthein, un jinete que teme dar el salto a la política” - José Crettaz (2010) – Diario “La Nación” Edición Impresa del 11 de Julio de 2010.

²⁰⁸ “Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom” - Juan Manuel Compte (2010) – Portal Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

- ◆ *AgriBusiness División (Sector Agronegocios)*: trigo, maíz, girasol, soja, algodón maíz pop corn (palomitas de maíz), girasol confitería, poroto negro, frijoles rojos, porotos alubia, carne de ganado.

Además, resulta importante remarcar la gran capacidad de procesamiento que la empresa tiene de los productos. Con respecto a la parte de *Frutas*, se mencionan: peladoras mecánicas de frutas, secadoras para bandejas de plástico, detección electrónica de embalajes, secador continuo de frutas, y demás; en cambio por el lado de los denominados *Agronegocios*: almacenamiento a granel de 12.000 toneladas, clasificadores de color, embolsadoras automáticas, separados por aire, separadores por gravedad, y balanzas inteligentes.

Haciendo referencia a las cifras de la empresa, se puede extraer de su sitio web los siguientes números que serán realmente interesantes para comprender la magnitud de su negocio. Los mismos se presentan a continuación, extraídos directamente del sitio web oficial²⁰⁹:

- ◆ *Activos Principales*: 100.000 hectáreas de tierra, 45.000 cabezas de ganado, planta de transformación de frutas con 6.000 metros cuadrados, planta de procesamiento de grano de girasol, planta de procesamiento de maíz pop corn (palomitas de maíz), planta de procesamiento de dulces y legumbres. Estas últimas plantas mencionadas (girasol, maíz pop corn, dulces y legumbres), tienen una capacidad de 12.000 toneladas.
- ◆ *Producción Anual*: 40.000 toneladas de granos, oleaginosas y algodón, 5.000 toneladas de carne, y tratamiento directo de 40.000 toneladas de frutas por año; con un aporte de trabajo para 365 personas fijas en la empresa.

²⁰⁹ “Gregorio, Numo y Noel Werthein S.A.” – Sitio Web: www.werthein.com.ar

Según la Revista Apertura.com, en una nota anteriormente citada, hoy en día la empresa “Gregorio, Numo y Noel Werthein S.A.”, se encuentra en propiedad de algo menos de 150.000 hectáreas, con un stock ganadero de 60.000 cabezas, una producción de 40.000 toneladas de granos anuales, una cifra mínimamente superior a la anterior pero en producción de frutas, la propiedad directa de la empresa Cachamai, y la incursión creciente en el sector de la leche, mediante la compra de Milkaut, además de empresas de menor envergadura.

Aunque parezca extraño, la información relacionada con la familia Werthein, o el grupo de “Los W” como se los conoce informalmente, es bastante escasa, ya que sus miembros no son personas de brindar demasiadas notas periodísticas, además de tener una visión algo oscura frente a su gran desarrollo económico.

Citando a Juan Manuel Compte para comprender la ideología de la familia, en su nota periodística (2010b)²¹⁰ a Adrián Werthein, se puede expresar que *“la política raramente está ausente en una charla con un Werthein. No son empresarios comunes. Conocen, como pocos, los códigos del poder. Así como le pusieron el hombro a Alfonsín en un momento crítico, se los tildó de menemistas en la década siguiente y de empresarios K, en la posterior”*. Pese a esto, el Sr. Adrián Werthein, ganador de dos premios actualmente sobre su desempeño en el sector empresarial y la innovación, considera que *“al país hay que apoyarlo más allá de sus gobernantes”*.

En otro párrafo, y quizás uno de los más importantes en análisis, la actual cabeza de la dinastía de “Los W”, el Sr. Adrián Werthein, menciona que *“nosotros somos gente que invierte en la Argentina. Que vive en el país y piensa seguir desarrollando sus actividades en él. No podemos parar porque haya un signo de interrogación en tal o cual mes. ¿Qué le vamos a decir a nuestros clientes? ¿Qué no invertimos en nuevos sistemas o no avanzamos*

²¹⁰ “Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom” - Juan Manuel Compte (2010) – Portal Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

con nuestros planes de crecimiento porque puede cambiar la bocha? Me da la impresión que muchas de estas cosas también tienen una utilización política. A lo mejor, una multinacional puede decir: 'Antes de volver con una nueva inversión, espero'. Pero no los que estamos acá. Al contrario, si otros no invierten, apostaremos más. Porque lograremos más participación. Esa es una actitud de crecimiento y de apoyo al país. Y al país hay que apoyarlo más allá de sus gobernantes. Uno no siempre está de acuerdo con un gobierno. Pero eso no lo libera de la obligación de asistirlo para que tenga éxito y hacer las correcciones que deba. Pero la calidad bien entendida empieza por casa. No podemos echarle la culpa a los gobernantes de lo que no hacemos porque no nos dan seguridad” (Compte, 2010c)²¹¹.

De los párrafos anteriormente citados, se puede extraer que independientemente del Gobierno que esté en el poder, se debe Apoyar al país, porque detrás de la política de turno siempre está la gente, a su vez que se intenta conseguir el Crecimiento Constante en los rubros donde uno realiza sus actividades, así como también en sectores hasta ese momento desconocidos; pero nunca dejando de lado la Responsabilidad Social del día a día. Consideran además, que la Calidad es básica tanto en sus productos como en sus actividades, pudiéndose entender ese apartado como Eficacia y Eficiencia en la empresa.

Si bien no es mucho lo que se puede extraer en materia del grupo de los Werthein, se procede a recabar ciertas frases importantes de sus miembros, para comprender mejor la mentalidad de sus líderes.

²¹¹ “Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom” - Juan Manuel Compte (2010) – Portal Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

- ◆ “Durante años hay que trabajar con austeridad, los márgenes son magros, decía mi hermano Noel” (Aguilar, 2008)²¹², repite Julio Werthein en sus declaraciones sobre el comienzo de sus actividades.
- ◆ “Todo surge de cuánto es la estimación del crecimiento del país. Y, en función de eso, hacemos nuestras proyecciones, con distintas hipótesis, que vamos ajustando durante el año” (Compte, 2008d)²¹³. Adrián Werthein con respecto a las bases de planificación en los negocios del grupo, y las diversas estimaciones de crecimiento que se hacen.
- ◆ “Siempre decimos que somos estratégicos en el país. Y, si es un negocio interesante y alguien nos hacen un ofrecimiento...” (Compte, 2008e)²¹⁴. Adrián Werthein haciendo referencia a los negocios que van a abandonar en el corto tiempo, y sus posibilidades de inversión.
- ◆ “Solos vamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos” (Crettaz, 2010b)²¹⁵. Gerardo Werthein haciendo alusión a los negocios, y mencionando el slogan que lo llevó a la Presidencia del Comité Olímpico Argentino (COA).

Anteriormente se puede apreciar que los Werthein tienen una cultura de Crecimiento, y logros basados en la Planificación en los negocios, básicamente financiera, con Proyecciones sensatas en sus actividades. Otro aspecto crucial en el despegue del grupo fue sin dudas su Visión Empresarial a futuro, con un marco Estratégico presente en cada una de las decisiones, y una ideología de necesidad de Unión en la empresa, tanto como en la familia.

²¹² “Grupo Werthein: Un Modelo Burgués Nacional” - Lucho Aguilar (2008) - Portal “La Verdad Obrera” – Edición Número 281.

²¹³ “Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom” - Juan Manuel Compte (2008) – Portal Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

²¹⁴ “Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom” - Juan Manuel Compte (2008) – Portal Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

²¹⁵ “Gerardo Werthein, un jinete que teme dar el salto a la política” - José Crettaz (2010) – Diario “La Nación” Edición Impresa del 11 de Julio de 2010.

5. PAUTAS PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Del estudio de los casos que se mencionaron anteriormente, se extraen los elementos o puntos que se consideran como básicos para las empresas analizadas, en materia de continuidad de la empresa familiar, y desarrollo del negocio.

◆ LOS GROBO - GROBOCOPATEL

Innovación	Responsabilidad Social
Investigación	Profesionalización
Dirección Empresarial	Agregar Valor
Diversificar	Cultura Compartida
Lograr Eficacia	Rol de los Padres
Participación	Delegación
Reuniones Informales	Comunicación

◆ VICENTIN – ALGODONERA

Integración Vertical	Diversificación
Aprovechamientos Mercados	Valores Compartidos
Visión Empresarial	

◆ ACEITERA GENERAL DEHEZA S.A.

Responsabilidad Social	Incorporación Familiares
Innovación	Tecnología
Calidad	Diversificar Productos.

◆ *GREGORIO, NUMO y NOEL WERTHEIN S.A.*

Responsabilidad Social	Calidad en Productos y Procesos
Apoyo al País	Eficacia
Eficiencia	Crecimiento Constante
Planificación	Visión Empresarial
Marco Estratégico	Unión en la Empresa y la Familia

Haciendo una especie de resumen de los puntos fuertes en común que tienen estas tres empresas agropecuarias exitosas, líderes en el sector que nos importa, se está en condición de denominar los aspectos que siguen a continuación, como las diez pautas o elementos básicos que facilitan la continuidad y el desarrollo de las empresas familiares de tipo agropecuarias, en la sociedad Argentina de hoy en día.

• Agregar Valor	• Valores Compartidos
• Participación	• Visión Empresarial
• Diversificar	• Responsabilidad Social
• Innovación	• Profesionalización
• Aprovechamiento Mercados	• Dirección Empresarial

Gráfico Nro 15: Pautas Básicas Necesarias en la Continuidad

Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Casos

De este cuadro, se desprenden elementos esenciales en la continuidad de las empresas familiares de tipo agropecuarias, como es el hecho de la dirección empresarial y la profesionalización de los puestos de trabajo, además de una innovación constante, sumada a la agregación de valor en los productos que el cliente demanda, y la diversificación en otras

áreas de la industria, que pueden o no estar relacionadas con las que la empresa realiza diariamente.

El caso correspondiente al Grupo Los Grobo SA, es más extenso y profundo en estudio que los restantes, por lo que permite además de la extracción de ciertos puntos básicos que anteriormente se mencionaron, que se pueda realizar la identificación a veces de forma directa, y otras de tipo indirectas, los órganos de gobierno que son importantes en la continuidad de esta empresa exitosa de los Grobocopatel. Es bueno recalcar el hecho de la gran motivación que los padres ponían a diario con sus hijos, inculcándoles la necesidad de solucionar sus problemas para luego continuar debidamente con cada actividad, al igual, que la búsqueda de valores compartidos, o la asignación de responsabilidades en la empresa.

Los órganos de gobierno, que se identificaron en el caso de Los Grobo S.A., se presentan a continuación, con una pequeña descripción de sus funciones esenciales basándose en el “Glosario de Términos Comunes”²¹⁶ que LaEmpresaFamiliar.com publica en su sitio web, y que ya se pudieron observar con más detenimiento en capítulos anteriores del trabajo. Los mismos son:

- ◆ *Reunión Familiar*: encuentros medianamente formales, que intentan velar sobre los intereses empresariales, permitiendo la integración de futuros accionistas de tipo familiares.
- ◆ *Consejo de Familia*: se abordan decisiones importantes en cuanto a la sucesión, la cultura familiar, los valores de la empresa, los dividendos, la venta de participaciones, así como también la existencia de posibles conflictos en la familia o el acceso de nuevos accionistas.

²¹⁶ “Glosario de Términos Comunes – EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR” – Portal Informativo de Internet, LaEmpresaFamiliar.com

- ◆ *Consejo de Administración*: tiene funciones muy esenciales, como la definición de la estrategia empresarial, la estructura de organización, el manejo de los recursos, las implicancias de cada directivo, o las políticas de remuneración así como de destitución.
- ◆ *Comité de Dirección*: es posible observarlo con mayor frecuencia en empresas de un tamaño superior al medio, teniendo su principal implicancia en materia de coordinación de los directivos, tanto familiares como no familiares, y la organización básica de la empresa.
- ◆ *Protocolo Familiar*: dada la importancia que tiene dicho protocolo, se explica mejor el concepto, citando que “*es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata de dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una Empresa Familiar, y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre la familia y la empresa*”²¹⁷.

²¹⁷ “Cuaderno de Publicación Número 7 – ¿En que consiste el Protocolo Familiar?” – NORGESTION.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado una recopilación del material, sus Casos de Éxito, y Herramientas Principales para la continuidad de este tipo de empresas, se puede afirmar que existen prácticas beneficiosas, y fácilmente aplicables a otro tipo de empresas, que incrementan de gran manera las capacidades para permanecer en el mercado de las mismas, y permitir que la empresa no se descapitalice a corto o mediano plazo.

Las conclusiones que se llegan en el trabajo son determinantes a la hora de afirmar que las explotaciones agropecuarias cada vez necesitan un mayor número de hectáreas para subsistir sin descapitalizarse, un aumento de la competitividad en sus actividades, una profesionalización en sus puestos empresariales, y un inevitable crecimiento en sus inversiones para garantizar medianamente un ingreso constante.

Ahora bien, el aspecto referido a la caracterización de las explotaciones agropecuarias de carácter familiar, indica que existe una gran pérdida de competitividad de las empresas familiar, debido principalmente a la división del capital en las siguientes sucesiones, la falta de profesionalización tanto en sus actividades como puestos de trabajo, los métodos de financiación erróneos debido a la poca información recabada, y una deficiente gestión monetaria de los ingresos.

Mediante estos datos, se está en condición de afirmar que la mayor parte de las explotaciones agropecuarias de tipo familiar, están por debajo de la unidad económica, con un ambiente de costos crecientes y disminución de la rentabilidad en el negocio, lo que coloca a dichas explotaciones en una situación muy desventajosa, ya que el cambio de generación familiar además disminuirá seguramente la competitividad de la empresa, y con esto el tamaño de la explotación. De esta manera, se pronostica una fuerte tasa de mortandad en

empresas familiares pequeñas a corto plazo, de aproximadamente la mitad de la unidad económica, y una tendencia similar en explotaciones familiares de mediano a pequeño tamaño que no superen la unidad mínima económica, si no se realiza una correcta planificación del negocio.

Para resumir en cierta forma, la necesidad de planificar el futuro de las empresas familiares, según la jornada de trabajo (Alberdi et al, 2011)²¹⁸ en conjunto realizada por “*APD Zona Norte*” (Asoc. para el Progreso de la Dirección) y “*ELKARGP*” (Soluciones Empresas), determinan que más del 75% de las empresas de este tipo no planifican regularmente sus actividades, así como tampoco el proceso de sucesión en las mismas, siendo un fuerte condicionante en determinar que menos del 20% de las empresas familiares llegue a su tercera generación. En el trabajo también, se presentan una serie de herramientas que facilitan dicha continuidad, así como órganos simples de gobierno que permiten profesionalizar la empresa, y manejar de manera eficiente las diferentes situaciones que diariamente pudiesen ocurrir.

Ninguna herramienta o práctica garantiza la continuidad de la empresa familiar, ya sea de tipo agropecuaria o de cualquier otro sector, pero mediante los órganos de gobierno correctos, una acertada planificación de la sucesión, y la debida profesionalización de las funciones esenciales, además de las actividades básicas del negocio, permiten mejorar las posibilidades de supervivencia de las empresas en el tiempo, tanto familiares como no familiares. Gran parte de este trabajo, se puede resumir en una frase de Sir Francis Bacon²¹⁹: “*El requisito del éxito, es la prontitud de las decisiones*”. Como se explicó anteriormente, no se puede garantizar el éxito de continuidad, pero las cosas hechas en su momento justo, permiten una mejor adaptación al contexto del momento, y las acciones que pudiesen ocurrir.

²¹⁸ “Claves para el desarrollo exitoso de la sucesión en la empresa familiar” – Alberdi, Heredia y Aparicio (2011) - APD Zona Norte y ELKARGI – 17/03/2011.

²¹⁹ Político, escritor y filósofo inglés del Siglo XVII, considerado uno de los padres del método científico.

AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Tesis, Ing. Agr. Enrique Alvarez Costa, por su aceptación incondicional hacia la realización del siguiente trabajo, el apoyo persistente en la participación de nuevas ideas, sus valiosos aportes así como sugerencias, y el constante incentivo en mi formación educativa. Si bien la contribución instructiva en el desarrollo de este trabajo fue excelente, mi especial reconocimiento es hacia su persona como ser humano, brindándome la oportunidad de entablar una sólida amistad, en un marco de confianza y afecto.

A mi CoDirector de Tesis, el Ing. Agr. Héctor D'Adam, por su excelente ejemplo de vida a seguir, un luchador incansable, con una combinación perfecta de alegría sin importar las circunstancias pasajeras que ocurran, y un fuerte compromiso de compartir consejos, experiencias, y motivar el crecimiento, no solo como profesional, si no como persona.

“Los recuerdos construyen un camino que llega hasta el corazón, y logra que los amigos siempre los sienta uno muy cerca, aunque en realidad estén muy lejos el uno del otro”.
Gracias por ayudarme día a día a superarme, gracias a ustedes, Enrique y Héctor.

Sin lugar a dudas que el agradecimiento hacia la siguiente persona es el más importante, y no solo en lo que contempla a este trabajo realizado, esa persona es mi madre, alguien con una generosidad increíble, un cariño incondicional, y un apoyo continuo tanto en mis éxitos como fracasos, enseñándome el verdadero significado de lo que es realmente creer en alguien sin importar sus resultados. Podría seguir escribiendo incansables hojas para agradecer todo lo que me ha enseñado, pero prefiero resumirlo con la siguiente frase de George Washington:

“Todo lo que soy, se lo debo a mi madre. Atribuyo todos mis éxitos en esta vida a la enseñanza moral, intelectual y física que recibí de ella” (George Washington).

BIBLIOGRAFIA

AGD, “Sitio Oficial: Aceitera General Deheza , AGD S.A.” , www.agd.com.ar

Aguilar (2008), “Grupo Wertheim: Un Modelo Burgués Nacional”, Portal “La Verdad Obrera”, Edición Número 281.

Alvarez (2003), “Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo”, Ediciones Eudecor.

Antognolli (2007), “Empresa Familiar: Formas de Gobierno”, Artículo Colaborativo en DeGerencia.com

Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, “*Introducción al Protocolo Familiar*”, <http://www.efamiliar.org/articulo/19/>

Barney, J (1986), “Organizational Culture”, Academy of Management, Review.

Belausteguigoita Rius, Imanol (2007), “*Principales causas de los conflictos en las empresas familiares*”, Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF), Publicación disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuasadefconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

Bohlander, Snell y Sherman (2001), “Administración de Recursos Humanos”, Ed. Internacional Thomson Editores. Boudon et al (1993), “*Diccionario de Sociología*”, Editorial Larousse París.

Bueno y Vázquez (2006), “Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar II”, Material correspondiente al Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de la Universidad de León (España).

Cabrera y Santana (2002), “*Órganos de gobierno de las empresas familiares*”, Instituto de la Empresa Familiar, Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar, Proyecto de Investigación, Editorial Pricewaterhousecoopers.

Cámara de Comercio LORCA, “*Formas Jurídicas de la Empresa*”, Publicación de Ventanilla Única Empresarial (2009), Cámara de Comercio LORCA, disponible online en: http://www.camaracomlorca.es/wp,content/uploads/2009/03/formas_juridicas_de_la_empresa.pdf

Canessa Illich y García Vega (2005), “*El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*”, Siklos S. R. Ltda.

Camandone (2011), “Al próximo presidente le vamos a pedir que baje las retenciones al agro”, Diario “El Cronista”.

Cardona Patau, Sergio, “*El Comité de Dirección y su Impacto sobre el Funcionamiento y los Resultados de la Empresa*”, Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo, <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=cardo&id=235>

Carlock y Ward (2003), “*La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*”, España. Instituto de la Empresa Familiar.

Carlos Valda (2010), “La Subdivisión en la Empresa Familiar”, Juan www.jcvalda.wordpress.com

Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la formación profesional, “*Empleadores, formación y empresa: Responsabilidad social en la empresa*”, Selección de Documentos, Publicación disponible OnLine en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/index.htm>

Chiavenato, Idalberto (2000), “*Administración de Recursos Humanos*”, McGraw,Hill

Chuliá, Vincent (2001), “*Organización Jurídica de la Sociedad Familiar*”, Revista de Derecho Patrimonial Número 5.

Claudia Palioff (2009), “*Documentos Varios*”, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca , www.AlimentosArgentinos.Gov.Ar

Clínica Dr. Catalyud, La Pirámide de Carroll”, Disponible en: <http://www.clinicadrcalatayud.com/pdf/pdf,PCarroll.pdf>

Código Civil Francés, Artículo Número 544.

Company,Law.com.ar, “*Qué es una S.RL? Sociedad de Responsabilidad Limitada*”, Asesoramiento Integral Company,Law.com.ar

Compte (2010), “*Adrián Werthein: Somos los garantes de que Telefónica no interferirá en Telecom*”, Apertura.com, Sección Negocios y Empresas.

Consejería de la ciudad de Valencia, “*Reglamento Interno del Comité Directivo*”, Centro de Información y Documentación Ambiental, de la Consejería de Medio Ambiente, Agua, Urbanismo y Vivienda de la Ciudad de Valencia, España.

Contigiani Luis, “Uso y Tenencia de la tierra. Concentración”, Federación Agraria Argentina (FAA), disponible en: http://www.reflexionespys.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=24:uso-y-tenencia-de-la-tierra-concentracion&catid=17:octubre-noviembre-2007&Itemid=43

Corona (2005), “Manual de la Empresa Familiar”, Ediciones Deusto

Constitución Nacional Argentina” (1994), Artículo Número 14, Publicación en Línea Disponible para consulta en: http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/documentos/constitucion_nacional.pdf

Crettaz (2010), “Gerardo Werthein, un jinete que teme dar el salto a la política”, Diario “La Nación” Edición Impresa del 11 de Julio de 2010.

Davis y Tagiuri (1981), “Modelo de los Tres Círculos”, Family Business Review.

Dedeu Ribera y Torrent Colomé (2006), Torrentidedeu Consejeros, “*Buscando el camino hacia la continuidad en la empresa familiar*”, Link en: <http://www.torrentidedeu.com/escrits/PDF/RECOPIACIONARTICULOS.2.pdf>

Departamento de Justicia de Catalunya, Link: <http://civil.udg.es/normacivil/estatal/familia/RD171,07.htm>

Diario del Fin del mundo, “Tedxushuaia 2010 , Gustavo Grobocopatel” , “El Diario del Fin del Mundo”

Diario La Nación, “*Un Protocolo para evitar Conflictos*”, Diario La Nación, Suplemento Campo (12/05/2007), Consulta OnLine de la Nota en: <http://www.lanacion.com.ar/907702,un,protocolo,para,evitar,conflictos>

Díaz, Vázquez y Fernández (2005), “*Gestión de la Empresa Familiar: Conceptos, casos y soluciones*”, Editorial Thomson Parainfo.

Díaz, A (2009), “*Cómo funciona un Consejo de Administración?*”, AD Consultores de Dirección y Estrategia.

Gallo (1995), “*Empresa Familiar: Textos y Casos*”, Editorial PRAXIS.

Gallo (1990), *“Las Dos Revoluciones: La Revolución Mexicana”*, Ediciones Quinto Sol de México.

Gallo y Amat. (2003), *“Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias”*, Editorial Deusto. Barcelona, España.

Gallo y Melé (1998), *“Ética en la Empresa Familiar”*, Editorial CISS.

Gallo y Sveen (1991), “Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors”, *Family Business Review* Vol4 Núm2.

García Olalla y García Ramos (2007), “Estructura del Consejo de Administración en la Empresa Familiar versus No Familiar: Evidencia Empírica en España”, Universidad de Cantabria.

Gasco, Segurado y Quintana (2005), *“Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar”*, Instituto de la Empresa Familiar, Disponible para Consulta OnLine en: http://insight.iese.edu/casos/Study_0046.pdf

Gentili (2007), “El Futuro de las Empresas Agropecuarias Familiares”, La Nación, Suplemento del Campo.

Gersick (1997), “Generation to Generation: *Life Cycles of the Family Business*”, Harvard Business Press.

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), *“Empresas Familiares. Generación a Generación”*, Editorial Mc Graw Hill.

Gimeno Sandig, Alberto. (2004), Tesis Doctoral: “El desempeño en la empresa familiar, un estudio causal de los factores y variables internas, con adaptaciones para comprensión pedagógica”.

Ginebra (1997), *“Las Empresas Familiares: Su Dirección y su Continuidad”*, Ediciones Panorama.

Gómez, *“La Empresa Familiar Actual”*, Family Council Consulting.

Gómez Betancourt (2005), *“Son iguales todas las empresas familiares?”*, Editorial Granica Barcelona.

Gras y Hernández (2009), “En La Argentina Rural: De la agricultura familiar a los agronegocios”. Editorial Biblios.

Grimblat, Lopez, Osorio, Renna, Trinidad, y Zúccolo (2006), Trabajo Práctico de Ingeniería Legal: “Sociedades Comerciales”, Carrera de Ingeniería Electrónica, de la Facultad de Cs Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad de Rosario.

Grupo HSBC (2010), “HSBC AgriBusiness”, Empresa Agropecuaria.

Guerrero (2001), “*Trampas y Fortalezas de la Empresa Familiar*”, Colaboración en Artículo de GestioPolis.com, Link en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/ef.htm>

Gutiérrez Jiménez (2005), “Aspectos Legales de las Empresas Familiares”, Master en Dirección Estratégica, especializado en Empresas Familiares, Universidad de León

Herreros, Calaf y Rovira (2001), “*Manual de la Empresa Familiar*”, Ediciones Cinco Días de Madrid.

Instituto de la Empresa Familiar, “*Ejemplo de Protocolo Familiar*”, Documento Disponible en: <http://www.efamiliar.org/articulo/16/>

Instituto de la Empresa Familiar, “*Jornadas, IV Encuentro Empresarial sobre Política Económica y Empresa Familiar*”, Disponible para consulta en línea: www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/documento/iv_encuentro_empresarial_sobre_politica_economica_y_empresa_familiar.pdf

Instituto Desarrollo Rural, “IDR, Unidad Económica Mínima. Resultados para el cultivo de Peras en Fresco”.

Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina (Año 2009), “Las Explotaciones Agropecuarias Familiares en la República Argentina”.

IProfesional (2008), “*Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares*”, Consulta de Resumen del Estudio en: <http://www.iprofesional.com/notas/63152,Cuales,son,los,10,conflictos,que,enfrentan,las,empresas,familiares.html&cookie>

Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. (2004), “*Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship, Theory and Practice*”, Learning Review.

Kenyon, Adler, Corbetta y Cuneo (2005), “*Construyendo el legado de las familias empresarias*”, Ediciones Deusto.

LaEmpresaFamiliar.com, “*Consejo de Administración: Definición*”, El ABC de la empresa familiar, Publicación disponible para consulta OnLine en: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion13.html>

LaEmpresaFamiliar.com, “Glosario de Términos Comunes, EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR”, Portal Informativo de Internet.

LaEmpresaFamiliar.com, “*Junta General de Accionistas: Definición*”, El ABC de la Empresa Familiar , Disponible para consulta OnLine en: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion27.html>

Lansberg (2000), “Los sucesores en la empresa familiar. Como planificar para la continuidad”, Ediciones Granica Argentina SA

Le Van, Gerald (2003), “*Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*”, Ediciones Deusto España.

Llaullín Campos, “Sobre La Pampa,” La Pampa, Patagonia Argentina, www.llaullincampos.com

Los Grobo, “Sitio Oficial: Los GROBO Agropecuaria” , www.losgrobo.com.ar

Lozano Posso (2000), “*El Protocolo en Empresas de Propiedad Familiar*”, Revista de Estudios Gerenciales, Número 74, Universidad ICESI de Colombia, Link en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>

Macchi (2004), “*Sector Agropecuario Argentino: su importancia en la economía nacional y su relación con el sector financiero*”, Link OnLine en Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/secagroarg.htm>

Maltese, José Mariano, “*Sociedades de Familia, Protocolo Familiar*”, Publicación Disponible OnLine en: <http://www.mmabogados.com.ar/Sociedades%20de%20Familia%20,%20Protocolo%20Familiar.pdf>

Manchón, García y Otros (2006), “*Multimodal Fusion: a New Hybrid Strategy for Dialogue Systems. Proceedings of Eight International Conference on Multimodal Interfaces (Icmi 2006)*”, Alberta, Canada. Ediciones ACM 2006

Manchón y García (2005), “*Organos de Gobierno de la Empresa Familiar*”, Editorial Deusto ISBN.

Martinez (2004), “*Desafíos y Oportunidades para la Empresa Familiar: Hacia la Pequeña Gran Empresa*”, Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes, http://www.asimet.cl/presentaciones/Enapyme_2004/jon_martinez.pdf

Martínez Calvo (2011), “De emprendimiento a vanguardia. Perfil de una empresa exitosa” Emprendedor XXI.

Menguzzato y Renau (1991), “*La dirección estratégica de la empresa*”, Editorial Ariel, Barcelona.

Ministerio de Economía (2006), “*Guía para la Pequeña y Mediana empresa familiar*”, Publicación Electrónica en: http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/empresa_familiar_guia.pdf

Mochón y Becker (2003), *Economía: Principios y Aplicaciones*, McGraw,Hill 3era Edición.

Mora Díaz, Marvin (1998), “*Primer Congreso Regional de Gestión de Recursos Humanos. Conferencia de Sistemas de Información y Recursos Humanos*”, Disponible

Morán Martín, Remedios (2001), “*Los Derechos sobre las Cosas*”, Editorial Universitas.

Mustakallio, Austio y Zahra (2002), “*Relational and Contractual Governance in Family Firms: Efects on Strategic Decision Making*”, *Family Business Review*.

Neubauer y Lank (1999), “*La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para qué perdure?*”, Ediciones Deusto, Bilbao, 1ra Edic.

NORGESTION, “Cuaderno de Publicación Número 7, ¿En que consiste el Protocolo Familiar?”.

Peter Drucker (1996), “*La gestión en tiempos de grandes cambios*”, Ediciones Gestión 2000 S.A.

Portal ABC.com, Definición de “Construcción Social”.

Portal Emprendedor XXI, “*Características de las distintas formas jurídicas*”, Portal Emprendedor XXI Argentina, Publicación disponible en Link: http://www.emprendedorxxi.coop/files/2009/09/Caracteristicas_Formas_Juridicas.pdf

Portal Emprendedor XXI, “*Formas jurídicas que puede adoptar una Empresa en la República Argentina*”, Portal Educativo Emprendedor XXI Argentina, Colección de Escritos sobre Formas Jurídicas, <http://www.emprendedorxxi.coop/blog/creacion.de.empresas/formas,juridicas,creacion.de.empresas/las.formas,juridicas/formas,juridicas,que,puede,adoptar,una,empresa,en,la,repUBLICa,arGentina/>

Portal Informativo EnColombia.com (2010), “Cambios de la Producción Pecuaria a Nivel Global”, Link Online: <http://www.encolombia.com/economia/Cambiosdelaproducciondepecuariaanivelglobal.htm>

Provincia de La Pampa, “Sitio Oficial”, www.lapampa.gov.ar

Provincia de La Pampa, sitio oficial de estadísticas, www.estadisticalapampa.gov.ar

Poza (2004), “Empresas Familiares”, Editorial Thomson, México.

Pwc e IEF (2007), “Políticas de Dirección de RRHH en las Empresas Familiares”, Estudio Conjunto realizado por PriceWaterHouseCoopers (PwC) y el Instituto de la Empresa Familiar de España (2007).

Quintana Navío (2005), “Responsabilidad Social en las Empresas Familiares”, Ediciones Foretica.

Rivas (2011), “Negocios de Familia: Andrea Grobocopatel cuenta las claves del éxito”, Diario “El Cronista”.

Rosenblatt et al (1995), “La Familia en La Empresa”, Editorial El Ateneo.

Salazar (2005), “*Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar*”, Artículo Electrónico de DeGerencia.com, Link OnLine en: http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar

Salazar Eduardo (2009), “*La Gestión de Personas en la Empresa Familiar*”, Disponible en Línea SecretosenRed,

http://www.secretosenred.com/articulos/1648/1/La_Gestion_de_Personas_en_la_Empresa_Familiar_Paacuteginal.html

Sánchez Calero Guilarte, “*Notas y Aspectos relacionados con las Empresas Familiares*”, Blog de Publicación en Línea: <http://jsanchezcalero.blogspot.com>

Sanchez Crespo, “Protocolo Familiar: El Cambio Generacional”, Sánchez Crespo y Asociados, www.ProtocoloFamiliar.net

Sanchez Crespo y Sanchez (2009), “*Protocolo Familiar: Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*”, Deusto Ediciones S.A.

Sánchez-Ramade, Discurso de Ingreso a la Academia de Cs Sociales y Medio Ambiente, Disponible OnLine en: <http://huespedes.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez,Ramade.pdf>

Scerpella (2006), “De Empresa Familiar a Familia Empresaria”, DeGerencia.com, http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria

Souza y Durandegui (2002), “Individuos, familias e sociedade: uma análise psicossocial no Río de Janeiro”, Universidade Federal do Río de Janeiro.

Rumbo, J.C. (2009), “La Subdivisión de la Empresa Familiar”, Red MERCOSUR de Noticias, y Panorama Rural Ahora.

Thurik y Uhlaner (2002), “*Post materialism: a cultural factor influencing entrepreneurial activity across nations*”, *Frontiers of Entrepreneurship Research* 2002.

Universidad de Palermo, “*Material de Consulta en la Carrera de MBA de la Universidad de Palermo*”, Página de Información en: <http://www.palermo.edu/economicas/cedex/investigacion.html>

Universidad de León, Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, “Cuadernos de Cátedra: *Conceptos y Características Familiares*”.

Universidad de León, Master en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, “Material de Cátedra y Cuadernos: Enfoque Sistémico Aplicado a los Conflictos”.

Universidad del Valle de Colombia, “*Material de Cátedra en Línea: Toma de Decisiones*”, Publicación disponible en Internet: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167/1761>

Vicentin SAIC, “Sitio Oficial”, Diversos Apartados, www.vicentin.com.ar

Vilaseca, Álvaro (2004), “*Brand Attributes: Family Business Sources of Competitive Advantage*”, Research Paper presented at the 6th. Annual IFERA Conference, Jönköping, Suecia.

Vilaseca (2004), “Gobierno de la Empresa Familiar”, Revista Antiguos Alumnos del IEEM.

Ward, J (2004), “*Como desarrollar la Empresa Familiar*”, Editorial El Ateneo.

Ward, J (2009), “Programa de Empresas Familiares: Material de Trabajo y Cuadernos”, IMD Suiza.

Werthein, “Sitio Oficial: Gregorio, Numo y Noel Werthein S.A.” , Sitio Web: www.werthein.com.ar

WikiPedia, “Familia”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Familia>

Wikipedia, “Los Grobo”, Artículo de Referencia en WikiPedia., http://es.wikipedia.org/wiki/Los_Grobo

WikiPedia, “*Protocolo Familiar*”, Enciclopedia OnLine WikiPedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar

Wright (1995), “*Owership and Accountability un Corporate Governace*”, Cavendish Publishing House, London.

ANEXOS

♦ MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR

MODELO PROTOCOLO C – Comunidad de Madrid, Portal Empresarial (Publicación Electrónica, 2009)²²⁰

1.-Grupo familiar

Desarrolla la familia originaria de la Empresa su historia y vínculos de unión existentes entre sus componentes y su participación en el capital de la Empresa y en la gestión de la misma.

2.-Historia de la Empresa

Desarrolla los inicios de la empresa, sus vicisitudes e hitos más relevantes en cuanto a la incorporación de nuevos servicios y productos y nuevos mercados. Aquellos aspectos que marquen una trayectoria de la misma en su futuro.

3.-Conceptos

Definición de los conceptos a incluir para que sean comprensibles por todos los participantes y utilicen un lenguaje empresarial común que evite equívocas interpretaciones.

4.-Normas fijadas

4.1.-Principios

Fija los principios o valores en que se basara la Empresa respecto a los propietarios, trabajadores, clientes, proveedores y conjunto de la sociedad.

4.2.-Dirección

Define los componentes de la dirección de la Empresa, su número, organización de la misma, su remuneración y casos en que procederá su cese.

²²⁰ Modelo de Protocolo Familiar – Comunidad de Madrid, Portal Empresarial. Publicación Online: <http://www.portalespresarialmadrid.org/dtcm/portal/contenidos/411/419/Modelo%20Protocolo%20B%20Empresa%20Familiar.pdf>

4.3.-Trabajo

Define las características que deben reunir los trabajadores y régimen de relaciones con los mismos.

4.4.-Derechos

Define los derechos de los propietarios y directivos de la Empresa.

4.5.-Compromiso social

Define el compromiso con la sociedad en general y su dedicación a obras sociales que guarden relación con los orígenes, características singulares de la Empresa o lugares de situación de la misma.

4.6.-Solución de discrepancias

Señala la solución que se dará a las discrepancias existentes entre los propietarios de la Empresa, entre estos con la Dirección. Trato a conceder a las minorías.

◆ MODELO DE ENCUESTA PARTICIPATIVA

A continuación, se presenta un Cuestionario (Contreras et al, 2007)²²¹ realizado en conjunto por la Escuela de Negocios de IESE Business School y la Universidad de Navarra, para recabar información sobre la formación y desarrollo de cada trabajador que se encuentra empleado en la empresa, así como la participación de la familia en la empresa; el mismo se extrae directamente de la publicación, sin realizar ningún tipo de modificaciones.

<u>Encuesta de Participación Familiar en la Empresa</u>													
I) Información general													
1. Edad	<input type="text"/>												
2. Sexo	<table border="1"> <tr> <td>Mujer</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Hombre</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Mujer	<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>								
Mujer	<input type="checkbox"/>												
Hombre	<input type="checkbox"/>												
3. ¿Forma parte usted de la familia propietaria de la empresa?	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>								
SI	<input type="checkbox"/>												
NO	<input type="checkbox"/>												
4. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en la empresa familiar?	<input type="text"/>												
5. Actualmente su cargo en la empresa es:	<table border="1"> <tr> <td>Presidencia del consejo de administración</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Consejo de administración</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Consejero delegado</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dirección general</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Función directiva</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Presidencia del consejo de administración	<input type="checkbox"/>	Consejo de administración	<input type="checkbox"/>	Consejero delegado	<input type="checkbox"/>	Dirección general	<input type="checkbox"/>	Función directiva	<input type="checkbox"/>	Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)	<input type="checkbox"/>
Presidencia del consejo de administración	<input type="checkbox"/>												
Consejo de administración	<input type="checkbox"/>												
Consejero delegado	<input type="checkbox"/>												
Dirección general	<input type="checkbox"/>												
Función directiva	<input type="checkbox"/>												
Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)	<input type="checkbox"/>												
6. Nivel formativo	<table border="1"> <tr> <td>Básico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Posgrado</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Básico	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Posgrado	<input type="checkbox"/>				
Básico	<input type="checkbox"/>												
Medio	<input type="checkbox"/>												
Universitario	<input type="checkbox"/>												
Posgrado	<input type="checkbox"/>												
7. ¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>								
SI	<input type="checkbox"/>												
NO	<input type="checkbox"/>												

²²¹ “Contratos de Alta Dirección en Empresas Familiares” – Contreras, Gómez y Tápies (2007) – Documento de Investigación realizado en conjunto con IESE Business School y la Universidad de Navarra.

II) Características de la empresa familiar

8. Año de fundación de la empresa

Primera

Segunda

9. ¿En qué generación está su empresa?

Tercera

Cuarta

Quinta o más

10. ¿Qué tipo de sociedad es su empresa?

Empresa individual

Sociedad anónima

Sociedad limitada

11. Principal sector de actividad de la empresa familia
(En el cuestionario enviado a las empresas esta pregunta aparecía más desglosada)

1. SECTOR PRIMARIO	<input type="checkbox"/>
2. SECTOR INDUSTRIA Y MANUFACTURAS	<input type="checkbox"/>
3. SECTOR SERVICIOS	<input type="checkbox"/>

12. Ventas en 2006

≤ 2,7 millones de euros	<input type="checkbox"/>	2,7 – 7 millones de euros	<input type="checkbox"/>
8 – 15 millones de euros	<input type="checkbox"/>	16 – 50 millones de euros	<input type="checkbox"/>
51 – 100 millones de euros	<input type="checkbox"/>	101 – 250 millones de euros	<input type="checkbox"/>
251 – 500 millones de euros	<input type="checkbox"/>	501 – 1.000 millones de euros	<input type="checkbox"/>
> 1.000 millones de euros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

III) Participación de la familia en la empresa

13. Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa

14. ¿Cuántas generaciones de la familia trabajan en la empresa actualmente? (puede señalar más de una opción)

Una

Dos

Tres

15. ¿Tiene la empresa accionistas no familiares?

SI

NO

16. ¿Qué porcentaje de propiedad poseen o representan los accionistas no familiares?

Menos del 5%	<input type="checkbox"/>
Entre el 5% y el 49%	<input type="checkbox"/>
El 50%	<input type="checkbox"/>
Superior al 50%	<input type="checkbox"/>

17. ¿Cuántos familiares se encuentran en los siguientes cargos de la empresa?

	Número de familiares						
	Ninguno			Uno			
Presidencia del consejo de administración	1	2	3	4	5	6	7
Consejo de administración	1	2	3	4	5	6	7
Consejero delegado	Uno			Dos			
Dirección general	Uno			Dos			
Otra función directiva	1	2	3	4	5 o más		
Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)	1	2	3	4	5 o más		

18. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones respecto de la participación de la familia en la empresa

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a) Los miembros de la familia que trabajan en esta empresa tendrían el mismo éxito si trabajaran en puestos similares fuera de esta empresa.					
b) Los miembros de la familia reciben un salario de mercado por su contribución en la empresa.					
c) Existen en esta empresa un conjunto de políticas, conocidas y seguidas, para la incorporación de miembros de la familia a la empresa.					
d) La empresa evalúa con claridad e imparcialidad el desempeño de los miembros de la familia que trabajan en ella.					
e) Los miembros de la familia comparten las políticas establecidas para cualquier trabajador de la empresa.					
f) Existen actividades pensadas para que los miembros de la familia que no trabajen en la empresa se sientan más vinculados con los intereses de la empresa.					
g) Existe un consejo, comité o reunión informal en la que los miembros de la familia que tienen acciones de la empresa pueden expresar sus ideas respecto del negocio.					
h) En esta empresa las promociones y ascensos están basados en el mérito de cada uno.					
g) En esta empresa es requisito que los miembros de la familia hayan trabajado en otro sitio antes de incorporarse a la empresa familiar.					

IV) Situación contractual

19. ¿Qué número de familiares tiene un contrato regulado por el Estatuto de los Trabajadores y cuántos tienen un contrato regulado por el Real Decreto de la Alta Dirección?

	NS/NC	Número de los que se regulan por el Estatuto de los Trabajadores	Número de los que se regulan por el Real Decreto de la Alta Dirección
Presidencia del consejo de administración			
Consejo de administración			
Consejero delegado			
Dirección general			
Función directiva			
Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)			

20. De aquellos familiares que tienen contrato de alta dirección, ¿cuántos se han blindado ese contrato?

Número de familiares con contrato de alta dirección blindado

		Tiempo completo	Tiempo parcial	
21. De aquellos familiares que tienen un contrato ordinario, ¿podría indicar a qué tipo de contrato están sujetos?	CONTRATO INDEFINIDO	Normal		
		Fomento		
		Fijo – Discontinuo		
(Indique el número de cada tipo de contrato)	CONTRATO TEMPORAL	Obra o servicio		
		Eventual		
		Formación		

22. Actualmente, ¿cambiaría la modalidad de algún contrato de los directivos familiares de la empresa?

SI

NO

23. En caso afirmativo, explique brevemente las modificaciones que introduciría

24. De las siguientes formas de retribución:

- a) 100% del salario en nómina.
- b) Un porcentaje como salario en nómina y otro en facturación como profesional independiente u otra sociedad.
- c) Un porcentaje como salario en nómina y otro en beneficios sociales.
- d) Otros.

Indique la más habitual para los empleados familiares en función de su cargo en la empresa (escriba la letra que corresponda en cada caso). En caso de que la alternativa sea "b", "c" o "d", indique proporción de uno y otro.

	Letra	Porcentaje salario	Porcentaje resto
Presidencia			
Consejo de administración			
Consejero delegado			
Dirección general			
Función directiva			
Funciones no directivas (tercer nivel del organigrama o inferior)			

25. ¿Alguna vez ha habido en la empresa algún inconveniente en relación al tipo de contrato que tienen los miembros de la familia?

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

26. En caso afirmativo, ¿cómo se ha resuelto?

Muchas gracias por su colaboración