

EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS

Ing. Ricardo Latour
socio Astecna SRL

www.astecna.com

usuario: asocebu
clave: asocebu

SUDAMERICA, BELLO Y QUERIDO CONTINENTE...



PERO

VIVIMOS UN ESTADO DE INDEFENSIÓN

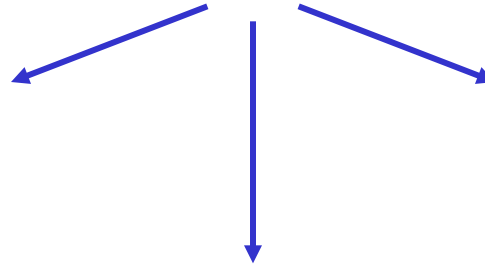


- **JUBILACIONES DEVALUADAS**
- **EDUCACIÓN, JUSTICIA, SEGURIDAD Y SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA QUE NO CUBREN EXPECTATIVAS**
- **ESTADOS NACIONALES QUE PONEN Y SACAN IMPUESTOS DE MANERA CAPRICIOSA**
- **DEVALUACIONES**
- **INCUMPLIMIENTO DE LA LEY (POR EJ. “LEY DE CONVERTIBILIDAD”)**
- **MALVERSACIÓN DE DINERO DE LA POBLACIÓN: Inflación, expropiaciones**

SUDAMERICA, BELLO Y QUERIDO CONTINENTE...



INSTITUCIONES
DEBILITADAS



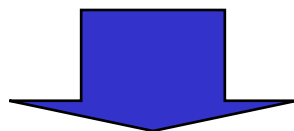
INTROMISIÓN DEL ESTADO
Y NO OCUPACIÓN DEL
MISMO EN SUS TEMAS
FUNDAMENTALES

PÉRDIDA DE LAS LIBERTADES
INDIVIDUALES

EN ESTE CONTEXTO

LA FAMILIA SE REVITALIZA COMO INSTITUCIÓN,
DEFENDIENDO LOS INTEGRANTES DEL “CLAN”
EN LO MORAL, EN LA SEGURIDAD, EN LO
INSTITUCIONAL Y EN LO ECONÓMICO

ALGUNOS DATOS



ESTUDIO SOBRE EMPRESAS FAMILIARES DE GRANT THORNTON

(26 PAÍSES, año 2002)

LAS EMPRESAS FAMILIARES

Desarrollan el 70-80%
de los negocios del
mundo

Contribuyen con 75-80%
del PBI

- Un 24% llega a 2° generación
- Un 10% llega a 3° generación

LAS EMPRESAS FAMILIARES en la Argentina:

**Desaparecieron más de
100.000 productores
agropecuarios en los últimos
15 años (25%)**

De todos los tamaños

-FUENTE Sociedad Rural Argentina

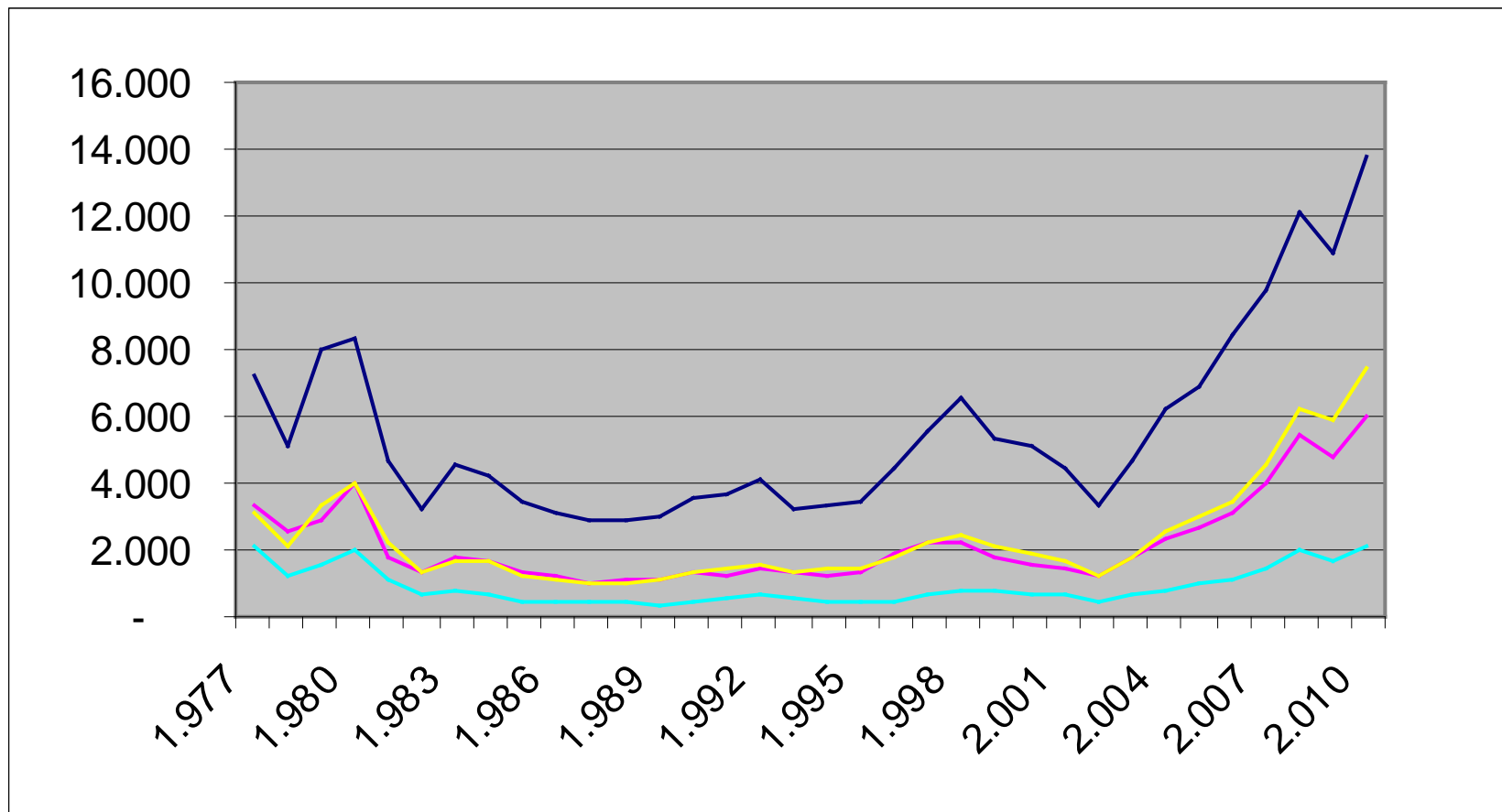
1° pregunta:

**¿POR QUE CONSERVAR LA
EMPRESA FAMILIAR?**



- Nos da respaldo económico y por ende, libertad, a nuestra generación y a la de nuestros hijos y nietos!!
- Libertad intelectual o “mental”
- Fortalece si se llevan bien los lazos y vínculos familiares
- **PRESERVA EL PATRIMONIO FAMILIAR**

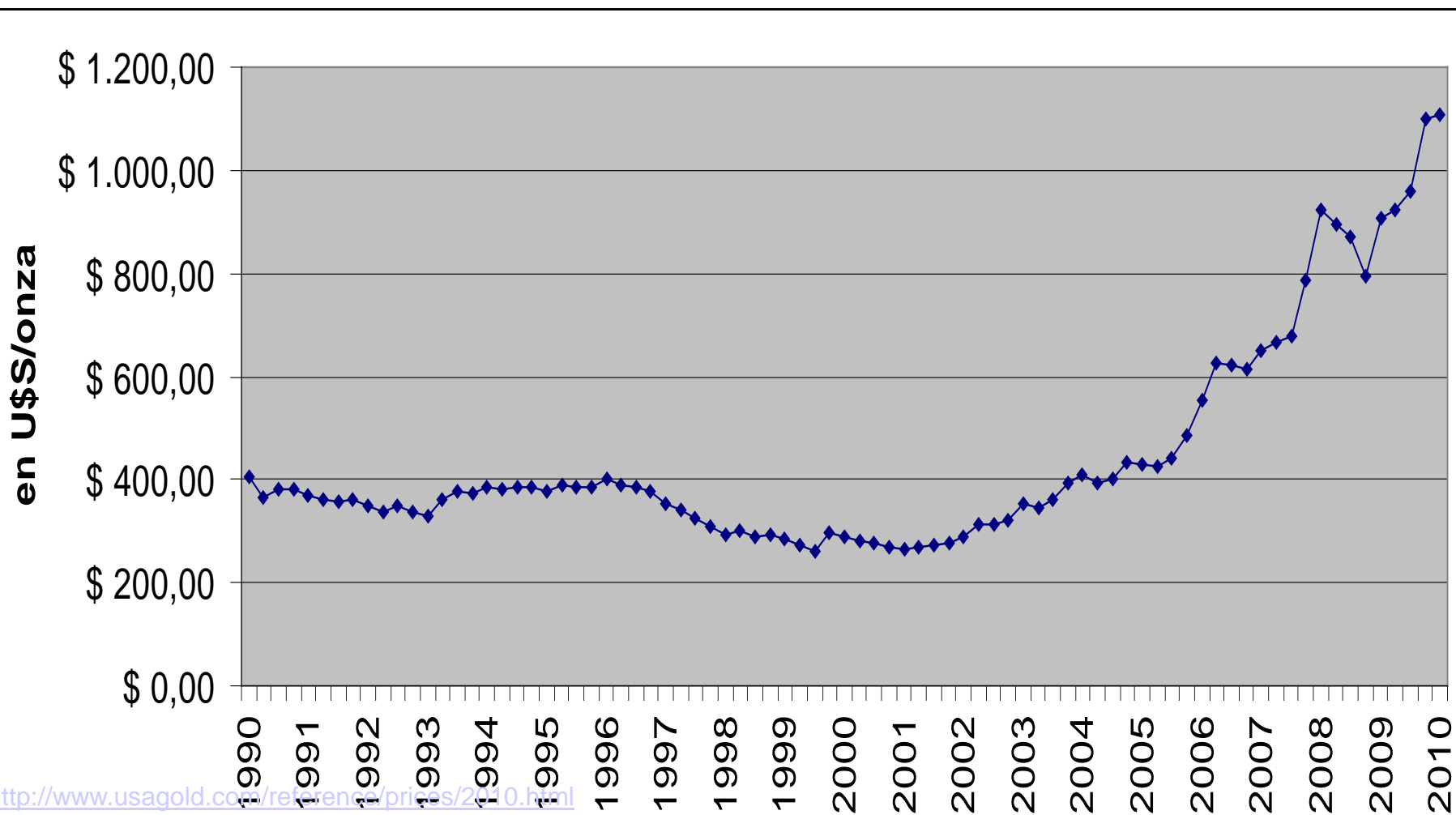
Valor de la tierra – campos agrícolas pampeanos



En U\$ actualizados a enero 2011

FUENTE: Márgenes Agropecuarios

Valor del oro



*No sabemos nada del futuro, excepto
que de generación en generación
los hechos se repiten.*

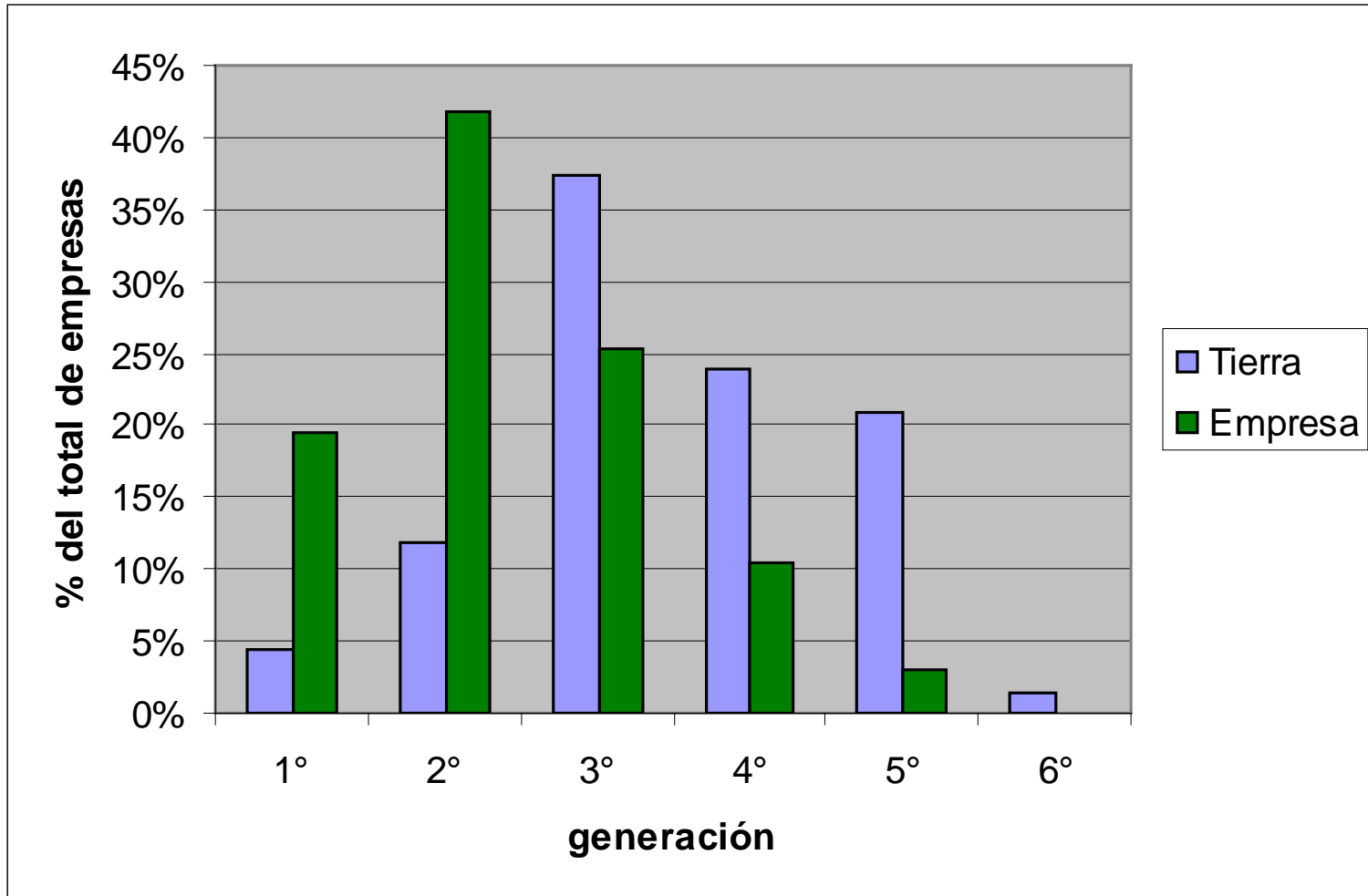
Nadie aprende de cabeza ajena

» TS Elliot. Murder in the Cathedral

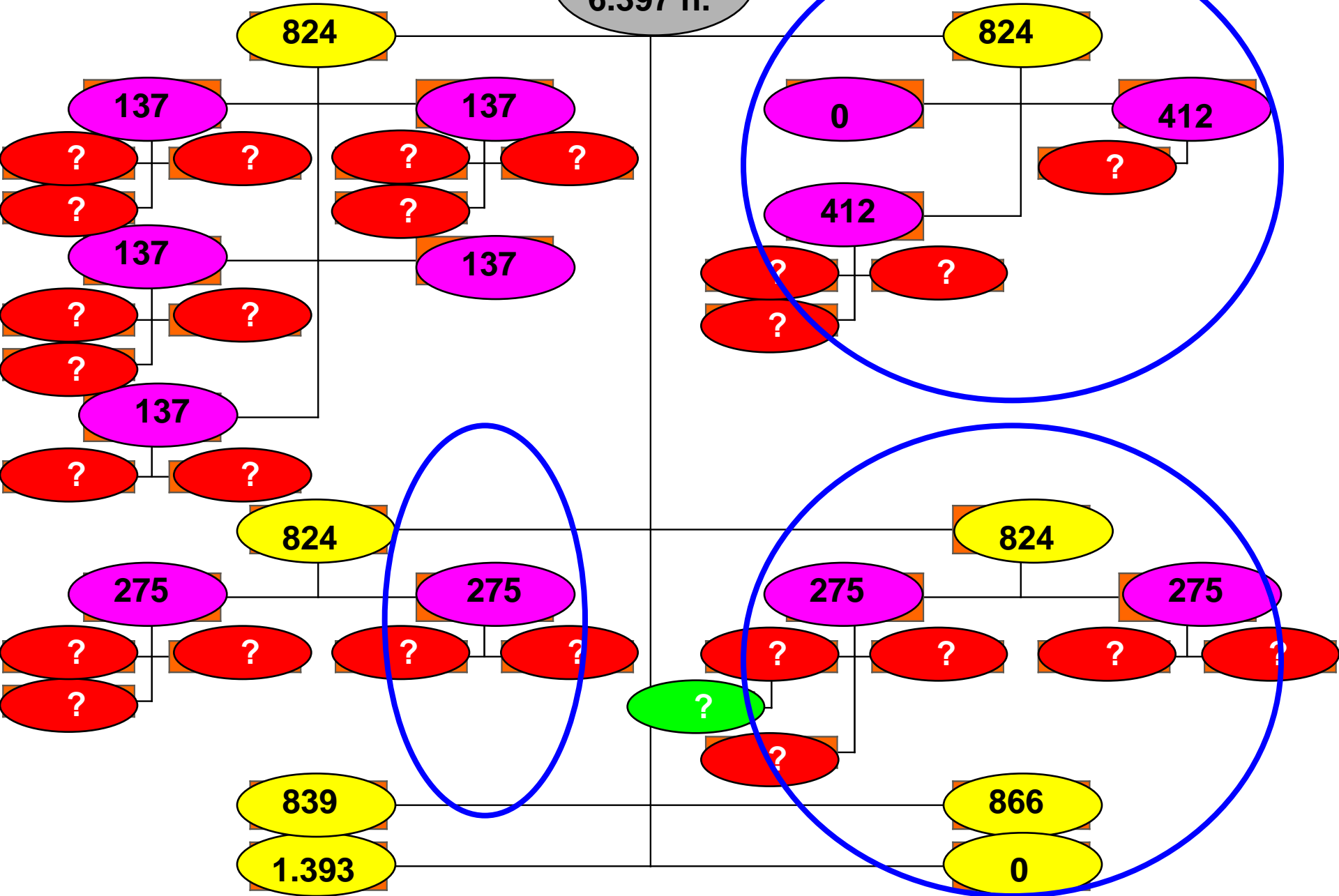
DESTRUCCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:

- **Mal manejo económico**
- **Subdivisión - Pérdida de escala**
- **MAYORES NECESIDADES
ECONÓMICAS DE LA FAMILIA
(ESTUDIOS, SERVICIOS MÉDICOS)**
- **Inestabilidad - Costo país**

Antigüedad de la tierra y de la Empresa Familiar agropecuaria – Latour y otros – sobre 67 empresas CREA de Argentina



1º G.
6.397 h.

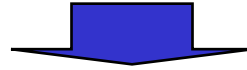


DESTRUCCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR (cont.):

- **Mal manejo de las relaciones humanas**
- **Falta de profesionalización de la empresa familiar**
- **Desconocimiento de las variables de la E.F.**
- **Necesidad de escala por aumento de costos**
- **Mala suerte**

***Dejamos de “tener un campo” para
tener una empresa***

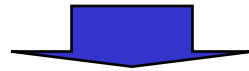
POR LO TANTO...



- **manejo de relaciones humanas**
- **manejo de finanzas**
- **tecnología – especialización marketing**
- **adaptarse y crecer – proceso dinámico**
- **delegar**
- **adaptar estructuras y leyes “de la empresa”**

IMPLICA:

GENERAR MÉTODOS



- EN LA ADMINISTRACIÓN
 - En la PROPIEDAD
- En la TOMA DE DECISIONES
 - En la COMUNICACIÓN

CARACTERISTICAS DE LA E.F.

- Intima relación entre familia y empresa: son una sola cosa.
- Ambas instituciones se retroalimentan.
- Los bienes y males inciden recíprocamente.

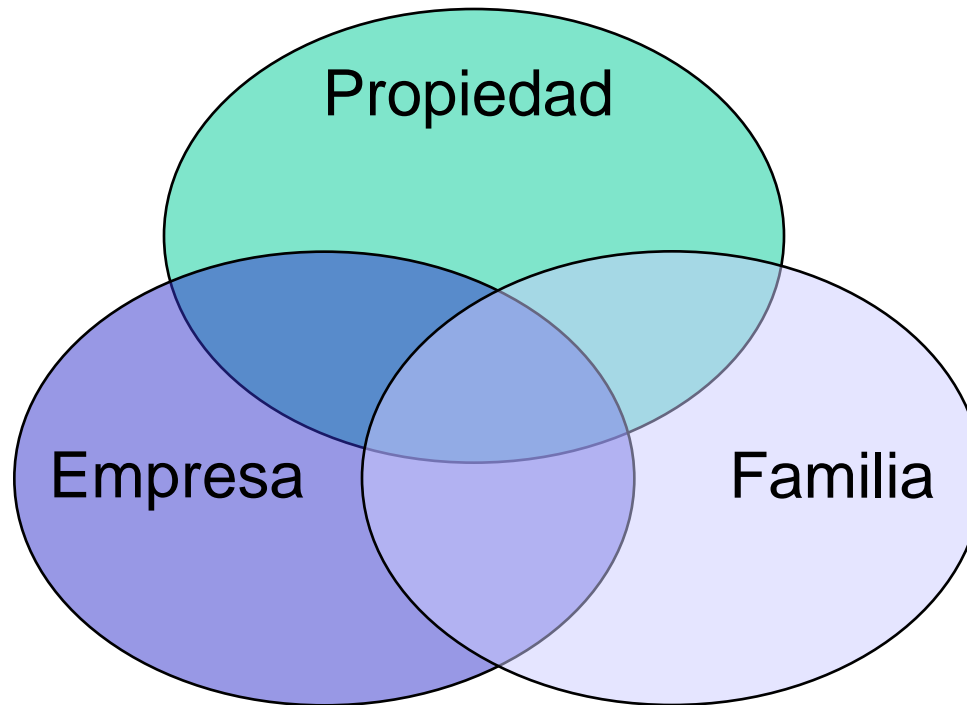
CARACTERISTICAS DE LA E.F.

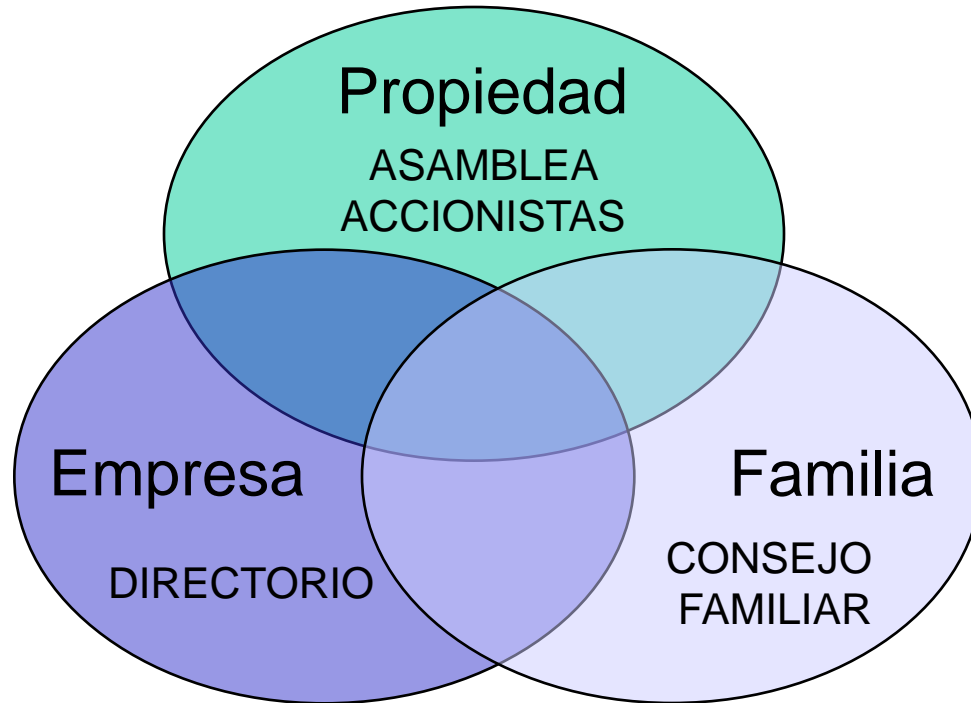
- **Existe un máximo deseo al hombre, de traspasar la empresa a sus herederos - Instinto de Perdurar.**
- **Las capacidades, los esfuerzos y virtudes se POTENCIALIZAN. También lo hacen los defectos por los efectos “hormonales” o anímicos.**

CARACTERISTICAS DE LA E.F.

- **En general: toma de decisiones unilateralmente, sin consultar**
- **Retiro \$\$ por necesidades, no por rentabilidad**
- **Poca comunicación**
- **Se mezclan los afectos y celos con los negocios**

Ámbitos para delimitar derechos y obligaciones





CARACTERISTICAS DE LA E.F.

resultados sobre 200 encuestas AACREA. Latour, Cajen et al.

	Pos	Neg	neu
La empresa es más que una herramienta para hacer dinero	67%	12%	21%
Existe un compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa	66%	15%	19%
Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas	61%	19%	20%
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna, por parte de la familia, para incorporarse a ella	59%	23%	18%
Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia	47%	29%	24%
Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa	40%	28%	32%

CARACTERISTICAS DE LA E..

resultados sobre 200 encuestas AACREA. Latour, Cajen et al.

	Pos	Neg	Neu
Existe una clara definición de puestos de trabajo y todos tienen claro lo que se espera de ellos	37%	36%	27%
La toma de decisiones es con consenso	35%	42%	23%
los cargos están basados en datos objetivos	25%	40%	35%
La empresa cuenta con políticas claras sobre contratación de parientes	15%	73%	12%
Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa	15%	71%	14%
Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa	12%	68%	20%
Existe un Directorio donde se incluyen miembros ajenos a la familia	10%	79%	11%
Existe un plan estratégico a largo plazo por escrito	6%	80%	13%

CARACTERISTICAS DE LA E..

resultados sobre 200 encuestas AACREA. Latour, Cajen et al.

	Pos	Neg	Neu
Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro	34%	42%	24%
Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar	33%	46%	21%
La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia	27%	51%	22%
Existe un plan de sucesión por escrito	8%	82%	10%
Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión	30%	38%	33%

CARACTERISTICAS DE LA E.F.

resultados sobre 200 encuestas AACREA. Latour, Cajen et al.

	Pos	Neg	Neu
El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto	28%	37%	36%
El sucedido sabe como hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares	27%	50%	23%
El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	20%	62%	18%
El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa	16%	60%	24%
El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro	14%	55%	30%

CARACTERISTICAS DE LA E.F.

resultados sobre 200 encuestas AACREA. Latour, Cajen et al.

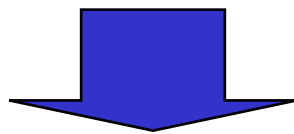
La institución familia es tradicionalmente fuerte

La debilidad está en la falta de estructura empresarial, tanto en lo operativo como en la formación de “dueños” y de empresarios

Debilidad por falta de objetivos claros,

Por falta de planificación

Para diagnosticar la E.F.



**Conocer y diagnosticar a la
FAMILIA**

DIAGNOSTICO DE LA E **en sus 3 instituciones:** **familia, empresa y propiedad**

- RECURSOS HUMANOS**
- PATRIMONIO - FINANCIERO**
- METODOLOGÍA DE TRABAJO**
- METODOLOGÍA EN TOMA DE DECISIONES**
- PLANIFICACIÓN - PREVISIÓN**
- VIRTUDES Y DEFECTOS**

PROPUESTAS

PROPUESTAS

- REUNIONES DE DIRECTORIO PERIÓDICAS
- TOMA DE DECISIONES OBJETIVA Y TRANSPARENTE, en base a datos objetivos (rentabilidad, recursos financieros y humanos)
- GENERAR HÁBITO DE TRABAJO EN EQUIPO
- RETIROS PROGRAMADOS
- DEFINIR ROLES DE CADA INTEGRANTE
- CAPACITACIÓN GERENCIAL Y DEL PERSONAL
- PROTOCOLO FAMILIAR

PROPUESTAS

- Cuando hay un tema a resolver, definir claramente en qué ámbito está:
 - Familia
 - Empresa
 - Propiedad.

Reuniones de trabajo



RECOMENDACIONES



- **Trate a sus familiares con cariño y respeto**
- **Trate de actuar con amplitud de criterio:**
(dar el verdadero peso a las cosas)
- **Considere que las reuniones familiares de negocios son una reunión de directorio**

Reuniones de trabajo



RECOMENDACIONES



- **Libro de actas para asentar lo importante**
- **Asentar roles, retiros y decisiones importantes**

Reuniones de trabajo



RECOMENDACIONES



- **Actúe con transparencia. Necesario generar información contable y de gestión productiva**
- **Use asesoramiento específico**

PLANIFICAR y COMUNICAR

- RESOLVER PRIMERO LOS PROBLEMAS A NIVEL FAMILIAR Y NO A LA INVERSA. LOS CONFLICTOS PROVOCAN LA POSTERGACIÓN DE DECISIONES**
- ACTUAR CON EQUIDAD**
- GENERAR RUTINAS DE TRABAJO**

- **INDIFERENCIA: ES LA PEOR DE LAS HERRAMIENTAS – ES PEOR QUE UNA DISCUSIÓN ORDENADA.**
- **SUELE HABER MAS FRACTURA Y DESUNIÓN EN LA INDIFERENCIA QUE EN LA DISCUSIÓN.**

EXISTEN HERRAMIENTAS PARA UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

- TENER PRESENTE LOS OBJETIVOS PARA LA E.F., NO NUESTRO TRIUNFO.
- Un buen negociador es por sobre todo, un especialista en resolver problemas
- Ser concientes que es mejor muchas veces un mal arreglo a un juicio (costo estimado 25-30% del patrimonio a dividir)

EXISTEN HERRAMIENTAS PARA UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

- Admitir la “cascada de ideas” de cada Socio/integrante de la E.F.
- Uso de estrategia indirecta. Evitar el choque frontal
- Evitar los discursos y el exceso de dialéctica y retórica... “qué me va a enseñar...”
- Ponerse en el lugar del otro...

MUCHAS GRACIAS

www.astecna.com



Bibliografía del tema

- “La Continuidad de la Empresa Familiar” Joan M. Amat . Gestión 2000. Año 1998.
- “La Crisis en la Empresa de Familia” Horacio A. Irigoyen. Ediciones Macchi. Año 1999.
- “La Familia en la Empresa” Paul C. Rosenblatt – Patricia A. Johnson – Leni de Mik – Roxanne Marie Anderson. Editorial El Ateneo. Año 1995.
- “Hacia una Nueva Empresa Rural” Oscar Ferrari – Norberto A. Speroni. Difusión Ganadera. Año 2001.
- “La Empresa Familiar” Peter Leach. Granica. Año 1999.
- “Empresa Familiar Agropecuaria” María Marta Ducos – Elisa Ulloa de Porrúa. Año 2003.
- “El secreto de las Empresas Familiares Exitosas” Santiago Doderó. El Ateneo. Año 2002
- “La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas” Abelardo Pithod - Santiago Doderó. El Ateneo. Año 1997.

Bibliografía general

- Ensayos, de Miguel de Montaigne – Editorial El Ateneo
- Socráticas y Economía, de Jenofonte - Editorial Océano
- Discurso del método, de Descartes - Editorial El Ateneo.
- El elogio de la locura, de Erasmo de Róterdam.
- Que es la inflación, de Ignoto Pasto - Emece
- Crac, estrategia frente al crash, de Paul Martin. Fondo de Estudios Económicos