

# **ABORDAJE DE UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA DE JOSÉ FERNANDEZ**

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Córdoba, 09 de diciembre de 2021

**SANTIAGO CORNAVACA**

**MBA**

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Director de tesis: Ingeniero Agrónomo Magister Jorge Cima  
(MBA, dni 26.598.800)



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	7
➤ Objetivo General.....	7
➤ Objetivos Específicos de investigación .....	7
➤ Objetivos Específicos de aplicación .....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
MARCO TEÓRICO .....	9
METODOLOGÍA.....	28
I- Diagnóstico inicial:.....	28
II- Plan de acción a seguir para llegar a la propuesta de solución de la problemática planteada:.....	29
III- Aplicación y evaluación: .....	30
DESARROLLO DEL TRABAJO:.....	31
I – Diagnóstico inicial. ....	31
➤ Breve Historia. Origen de la empresa familiar. ....	31
➤ Objetivos corporativos: .....	32
➤ Proceso de sucesión en la empresa familiar: .....	33
➤ Activos de la sucesión Fernandez y situación de cada uno: .....	35
➤ Unidades de negocios de la empresa José Fernandez: .....	35
➤ Estructura, organigrama y funcionamiento de la empresa: .....	36
➤ Presupuesto – Registros e Indicadores disponibles. ....	38
➤ FODA (Esquema de aspectos positivos y negativos).....	40
➤ FOAR (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – ARSPIRACIONES – RESULTADOS).....	44
II – Plan de acción a seguir para llegar a la propuesta de solución de la problemática planteada. ....	46
➤ Plan 1: Definición de misión, visión y valores .....	47
➤ Plan 2: Definición de líneas estratégicas y objetivos .....	49

➤ Plan 3 y 4: Determinación de la estructura de sucesión familiar y Desarrollo de un protocolo familiar y órganos de gobierno. ....	52
Fuente: Elaboración propia.....	54
➤ Plan 5: Determinación de los principales registros a llevar para implementar un sistema de gestión. ....	54
➤ Plan 6: Elaboración de presupuestos económicos para cada actividad. ....	59
➤ Plan 7: Elaboración de un presupuesto financiero general de la empresa: .....	65
III – Aplicación y Evaluación:.....	67
➤ Análisis de datos, resultados e indicadores .....	67
➤ Evaluación, control y ajuste de datos e información. ....	72
➤ Cronograma general .....	72
➤ Presupuesto estimativo total del proyecto: .....	73
➤ Indicadores finales a obtener: .....	73
CONCLUSIONES.....	78
BIBIOGRAFIA: .....	82

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un proyecto de innovación que aborda la problemática de una empresa en particular, la de José Fernandez, empresa dedicada principalmente a la producción primaria (agricultura y ganadería) en las provincias de Córdoba y Catamarca, que presenta una problemática de empresa familiar, con sucesiones que no se han terminado de definir y falta de profesionalización, entre otros inconvenientes, situaciones estas que perduran en el tiempo, desde el año 2005 cuando muere José Ángel Fernandez, padre de José y de sus tres hermanas. Esta realidad de la empresa hace que la misma esté detenida en su crecimiento, con decisiones mal tomadas, con roces y desgaste de las relaciones entre los hermanos, con posible pérdida de capital, capital ocioso e improductivo, costos impositivos cada vez más importantes, endeudamiento creciente, además de las innumerables pérdidas de oportunidades.

Las problemáticas de Empresa Familiar y la profesionalización como estrategia de continuidad o reconversión de la misma son ejes a abordar y sobre los que gira el presente trabajo en busca de solución a los problemas de esta empresa particular.

Las empresas son factores claves en la economía de un país, son los motores generadores de riqueza, crecimiento y desarrollo de las naciones. Entre el 80 y 90 % de las empresas en Argentina son empresas familiares. Representan más del 50% de la actividad económica, generan un importante porcentaje del PBI y conforman la mayor fuente de empleo privado (datos del Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar, año 2016). Hay una problemática en relación a la continuidad y supervivencia de las mismas, ya que aproximadamente el 57,2% se encuentra en primera generación, el 34% transita la segunda, el 7,9% la tercera, mientras que el 0,9% en cuarta o más, o sea que el 66 % de las EF muere en el primer traspaso generacional, y solo el 8 % pasa a la tercera generación. (Datos del IEFF 2013 y del Instituto de Investigación Pública, Argentina, 1999).

Las causas de mortalidad son muchas y variadas, pero la mayoría son problemas de índice organizativo por sobre los económicos. La profesionalización de las empresas

familiares puede ser una de las claves que explica el éxito y trascendencia en el tiempo de algunas de ellas.

La profesionalización de la empresa familiar contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si éstos aparecen, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían. También asiste a tomar conciencia de lo que realmente involucra formar una empresa familiar, porque es mucho más que una empresa usual.

Una empresa familiar implica encontrar un equilibrio entre tres subsistemas con tres intereses diferentes: la familia, que busca la armonía familiar; la propiedad, que desea rentabilidad; y la empresa que se enfoca en la gestión. La profesionalización debe convertir a la empresa familiar en una familia empresaria.

El objetivo del presente trabajo es generar valor a partir de la ayuda al empresario a salir de esta situación de estancamiento que se puede observar en la ausencia de proyectos de inversión y crecimiento, e iniciar un proceso que convierta a la empresa en un ámbito de desarrollo personal, tanto para el personal involucrado como para el empresario, y de crecimiento económico y patrimonial.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, el trabajo actual busca resolver el problema planteado, que surge a partir de necesidades insatisfechas, problemas organizativos y de relación, con recursos subutilizados, y va a poner especial atención en la profesionalización de la empresa, haciendo hincapié en la definición de visión, misión y objetivos del empresario, en la implementación de un sistema de gestión y planeamiento estratégico, y en la resolución favorable de la sucesión entre los hermanos, aspectos que se consideran de suma importancia y claves para lograr el crecimiento y desarrollo planteado.

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema sobre el que se va a trabajar es abordar e iniciar un proceso de profesionalización de la empresa de José Fernandez, haciendo foco en la definición de misión, visión y objetivos, en el proceso de sucesión, y en la implementación de sistema de gestión y planeamiento estratégico, para conseguir un cambio de comportamiento en primer lugar, y ayudar a la toma de decisiones en segundo lugar, de tal manera que se pueda destrabar la situación actual de estancamiento y así lograr un crecimiento empresarial y personal.

Esto se va a conseguir a partir de la capacitación personal mediante la adquisición de elementos que permitan asumir un rol de liderazgo en la sucesión familiar, y del desarrollo de un planeamiento estratégico determinado por la visión y misión de la empresa, junto a la formalización de un proceso de sucesión y la configuración de instrumentos (planillas) de control y registros económicos y financieros.

Por lo tanto, para dar inicio al desarrollo del trabajo, la pregunta central de formulación del problema planteado es:

¿La profesionalización de la empresa a partir del desarrollo de un planeamiento estratégico y de la implementación de un sistema de gestión, y de la asunción del rol de líder en el proceso de sucesión, pueden ayudar al crecimiento de la empresa de José Fernandez?

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### ➤ **Objetivo General:**

- Establecer un proceso de profesionalización mediante el diseño de un sistema de gestión y planeamiento estratégico, y la asunción del liderazgo en la sucesión familiar, para conseguir un crecimiento económico/patrimonial para los próximos 10 años en la empresa de José Fernandez.

### ➤ **Objetivos Específicos de investigación**

- Constatar la existencia de objetivos corporativos (proyecto de empresa) y su materialización en herramientas que permitan el desenvolvimiento de la organización.
- Identificar la estructuración de empresa familiar y el proceso de sucesión.
- Describir el nivel de formalización de los registros de gestión/control que aplica la empresa identificando la existencia de indicadores económicos/financieros para constatar el nivel de desarrollo que ha tenido José Fernandez en el último período (últimos 10 años).

### ➤ **Objetivos Específicos de aplicación**

- Definir la misión, visión y los valores de la empresa.
- Definir las líneas estratégicas que permitan alcanzar la visión.
- Determinar los lineamientos de la estructura y proceso de sucesión para la empresa.
- Diseñar un sistema de gestión y control para la obtención de datos de calidad que permiten realizar toma de decisiones correctas.
- Elaborar presupuestos financieros y económicos.



## JUSTIFICACIÓN

Como se explicó en la introducción, las empresas familiares son claves en el crecimiento económico y desarrollo del país. En este caso el trabajo se realiza sobre una empresa en particular, con un trasfondo familiar, con sucesiones no resueltas, con estancamiento y riesgo en la supervivencia de la empresa, además de la pérdida de oportunidades, de capital y con decisiones mal tomadas, a destiempo y erróneas.

Lograr resolver esta problemática y salir de la situación actual es vital tanto para la empresa, el empresario, la gente que trabaja en la misma, la salud de los vínculos familiares, y también para el país. Su resolución implica tomar decisiones acertadas, con cierta urgencia y con coherencia con un rumbo que se debe definir y fijar.

El trabajo se considera un proyecto de innovación que busca generar valor a través de la solución de los problemas que se diagnostican, y que surgen de necesidades insatisfechas del empresario, de fallas organizacionales y problemas de relación familiar, con recursos subutilizados que pueden optimizarse y oportunidades para aprovechar.

Mediante la Profesionalización de la empresa se busca que la misma salga de la inercia en la que se encuentra desde hace años y experimente un crecimiento económico/patrimonial y un desarrollo personal del empresario.

El impacto y potencialidad del trabajo puede ser muy alto. Las posibilidades de integración de distintas actividades, en principio basadas en la producción primaria que son los puntales de la empresa, puede significar la creación de valor de gran significado para la organización.

## MARCO TEÓRICO

Considerando la línea temática que atraviesa el desenvolvimiento y formación de la pequeña y mediana organización, este marco teórico rondará respecto a diversos tópicos y temáticas que se aglutinan sobre el eje de la potenciación consolidación y crecimiento de la Pyme. Para ello una de las variables que se cristaliza como un hecho de incidencia en el funcionamiento, es el logro de una formalización, también entendido como la profesionalización de las empresas, y más aún, en estas organizaciones que trascienden en diversas etapas, y que, por cada una de sus fases, experimentan riesgos de desintegrarse.

Así como la profesionalización también se hacen presentes, ciertos componentes alusivos a los RRHH, ya que en toda iniciación de una organización y más aún, con un sentido de empresa familiar, la articulación de distribución de funciones, roles, sucesión de mandos, liderazgo y toma de posiciones, termina siendo, al igual que la profesionalización, un componente sino aún, una cara de la misma moneda que se advierte sobre esa nomenclatura. A esto, se le suma la planificación estratégica, como la herramienta global y básica para que una organización que pretende establecerse, logre dicho cometido. La planificación estratégica entendida como una herramienta que atañe a lo estratégico, lo táctico y lo operativo, ramificándose en sistemas de gestión, entendiendo este último concepto como la planificación, organización, dirección y control de sus actividades clave.

### *Pequeñas empresas. Empresas familiares*

Para comenzar a sustentar teóricamente estas líneas, el concepto de pequeña y mediana empresa es el que se erige como principal disparador de reflexión y análisis. Muchas perspectivas toman a la pequeña empresa como una plataforma motorizadora en distintos ámbitos, tales como, el económico, el social y hasta inclusive, a partir de la tendencia del desarrollo sustentable, en el plano ecológico y ambiental. Sin embargo, más allá de advertir una incidencia concreta en estas tres dimensiones, la mayoría de las conceptualizaciones giran en torno a la gestación y generación de la materia económica que imprime una empresa pequeña y más aún aquella del seno familiar, entendiéndola como una célula embrionaria de la economía de un país. Son muchas las posturas que exacerban el protagonismo y reconocen la incidencia de la empresa familiar en las coyunturas de la

sociedad, un caso puntual es la definición de Sequeda Tenas (2016), definiendo a las pymes como organizaciones que implementan un trabajo de receptividad de aquellos lineamientos prestatarios de financiación, envueltas en una dinámica de alto riesgo, y de esa forma, un trabajo arduo de desenvolvimiento sobre la prestación de garantías para encontrarse y posicionarse a la altura de las circunstancias para justamente darle sustento a esa economía, a la cual, en palabras de Sequeda Tenas (2016), le dan viabilidad económica y financiera.

Desde otro ángulo, Fracica Naranjo, Matiz, Hernández y Mogollón (2011), definen que es trascendental que estas organizaciones logren ser acompañadas por profesionales que se encuentren bajo las competencias técnicas pertinentes, y que, de esa forma, permitan materializar un nivel de organización. Concretamente, estos autores parangonan el crecimiento de las organizaciones con la linealidad de cinco fases de evolución: la iniciación, el desarrollo, el crecimiento, la consolidación y a venta. Son cinco fases en las que una pequeña organización debe ir subsanándose y retroalimentándose, porque, según la perspectiva de estas posturas, la Pyme es un inconveniente en sí misma, debido a que se erige y se inicia en circunstancias negativas, con escasas de estructura y con una insolvencia económica financiera. Es por ello que Fracica Naranjo et. al. (2011) describe a la pequeña y mediana empresa como una organización compuesta por subsistemas inconclusos, y que justamente dicha característica es su rasgo esencial, es decir, su disfunción para enfrentar cada una de las 5 etapas antes mencionadas. En la primera de ellas, la iniciación, el trabajo de profesionalización debe generarse de forma inmediata, la distribución de los roles, la integración del capital, la toma de decisiones y la articulación de los lineamientos que cada integrante seguirá en su responsabilidad, y más aún, si este complejo embrionario tiene como esencia el atributo familiar. En ese marco, estos autores conceptualizan a la competencia técnica y genérica, que puede acompañar a una pequeña organización. Según su postura, es indefectible e indispensable que el tecnicismo sea lo que atraviese a esa fase de iniciación, y solamente el espíritu emprendedor y sus fundadores. Sobre estos puntos, la mayoría de las investigaciones y conceptualizaciones que articulan la realidad de las pymes, se posicionan de forma crítica, describiendo que el hecho del emprendedurismo es un factor trascendente, pero que no debe agobiar, ni soslayar, lo verdaderamente importante, que es el bagaje técnico, la estructuración, a partir de una planificación estratégica. Dentro de estas variables, deben desprenderse necesidades y

requerimientos enclavados en el acceso al financiamiento, la planificación de sus objetivos corporativos y el establecimiento de una estructura con un plan de recorrido y sucesión. En este último aspecto, se ve entronizado el marco de los RRHH.

Para contextualizar lo que definían Fracica Naranjo y sus autores complementarios, es posible advertir las estadísticas de la Asociación de Empresarios Nacionales en Argentina, en donde evidencian a través de relevamientos, que la supervivencia de los emprendimientos, y aquellos de rasgos familiares, se ha convertido en todo un desafío en la sociedad argentina. Sin dudas que el marco crítico, generado por la pandemia es un factor imponderable, sin embargo, esta profundización de la disolución de muchas pequeñas empresas ha sido el decantar significativo de un fenómeno que naturalmente, aunque por supuesto, con estadísticas mucho menos contundentes, se ha venido estipulando en los últimos 10 años. Según la ENAC (2020), se describe que sobre más de 700 emprendimientos que se analizan en el año, se advierte una participación del 6% de desarrollo de empresas cordobesas en las que se proyecta que el primer semestre, tanto del año 2019 como principios del año 2020, menos del 20% logró una rentabilidad positiva, lo que se traduce en un hecho significativo, describiendo que 2 de cada 10 pequeñas organizaciones, son las que logran llevar adelante sus proyectos organizacionales. Evidentemente, este es un indicador alarmante, sin tomar por supuesto los síndromes y síntomas de la propia pandemia.

En complemento un estudio del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación del año 2019, demuestra que más del 80% de esta tipología de organizaciones logra subsistir el primer año de vida, pero luego experimentan un declive, no pudiendo alcanzar su sostenimiento para llegar al segundo año de desenvolvimiento de forma concisa y contundente, y mucho menos a su tercer período, dando muestras que en las primeras plataformas y estadíos de su vida, estas empresas no terminan de consolidarse y hablan a las claras, de un ecosistema débil, que no sabe acompañar desde lo externo al desenvolvimiento de las pequeñas y medianas organizaciones, y más aún en sus primeras 3 fases, que como bien lo decía Fracica Naranjo et.al. (2011), aludían a la iniciación, el desarrollo y el crecimiento.

Ahora bien, estos hechos exógenos, que se pronuncian desde las fuentes de financiamiento, las condiciones económicas, la crisis en materia económica y política, se complementan a las falencias técnicas internas a las que se remitían estos autores.

### *Profesionalización*

Es allí entonces donde es fundamental comenzar a conceptualizar la definición de profesionalización, como una alternancia herramental capaz de teñir positivamente esta realidad negativa que viene describiéndose. Dentro de la profesionalización, aparecen elementos que indican dicho aspecto, como por ejemplo la formalización en la forma de gestionar sus actividades internas, de organizar y programar su distribución económica financiera, su articulación hacia el acceso al financiamiento externo, la determinación de sus objetivos, la delimitación de su estructura orgánica, de función y de estamento.

La profesionalización implica el hecho de la gestión de formalización mediante la incorporación e integración de componentes que posibiliten su consolidación, evolución y subsistencia en un contexto económico y social. Según Baguer Alcalá (2009), las empresas familiares tienen una inclinación hacia la estructuración desde una metodología informal, producto de su falta de organización y capacidad en los primeros estadios de su vida, donde adoptan una distribución caracterizada por la centralización en su fundador y también en aquel que puede ser denominado líder. La estructuración entonces, es uno de estos indicadores que muestra el sentido de la profesionalización. Concretamente, este concepto no puede ser definido de una manera precisa y cerrada, sino que serán distintas las variables que lo componen y a partir de las cuales se podrá medir el nivel de profundidad que logra en su sentido de formalización, es decir, de profesionalización.

Aquí, la primera mencionada es la de Baguer Alcalá, la estructuración, luego se hablará de la composición estructural en cuanto al liderazgo, el plan estratégico y sus herramientas de gestión.

### *Estructura de empresa*

Volviendo a Baguer Alcalá (2009), las estructuras que pueden ser concomitantes a la realidad de una pequeña empresa es justamente la estructura telaraña, donde todo se

encuentra determinado respecto a la perspectiva del fundador, las decisiones se solapan en las tareas de este individuo, y la delegación de actividades se vuelve una actividad inconsistente, incongruente y sin sentido. Según Baguer Alcalá (2009), este tipo de estructura es la que se advierte en la mayoría de las empresas familiares. Luego, en la instancia de desarrollo, algunas comienzan a diversificar sus estamentos y obligadamente, se encuentran en la necesidad de plantear una estructura por funciones, dejando de lado el sentido del fundador, dándole importancia a las actividades que van convirtiéndose en los aspectos protagonistas más allá de la propia perspectiva del líder.

Una tercera tipología de estructuración en evolución y características es aquella estructura que se dinamiza a partir de sus productos, es decir, lograr distribuir las funciones a partir de sus unidades estratégicas de negocio. Según este autor, este es otro hecho natural que va experimentando la pequeña empresa, ya que sus funciones se ramifican y sin darse cuenta comienza a estructurarse en el sentido de sus propias Unidades Estratégicas. La problemática no se encuentra en la forma de abordar, sino en la metodología de planificar dicha ramificación y distribución de funciones.

También se menciona la estructura a partir de los clientes, donde ya la complejidad implica un mayor nivel de preparación, y como bien lo decía Fracica Naranjo et.al (2011), el tecnicismo se vuelve determinante y necesario para poder acompañar dicha ramificación y evolución.

Finalmente, el modelo de estructura más sofisticado es aquel por procesos, donde se combinan las funciones, los procesos y las Unidades de Negocio, es decir sus productos, y hasta inclusive, procesos por clientes. A este nivel, la empresa, se supone ya solidificada, con estamentos rígidos y al mismo tiempo, dinámicos de adaptación a ciertas injerencias que puedan proponer la misma dinámica de dichos procesos.

*La necesidad de planificar para dar continuidad a la empresa familiar.*

Ahora bien, luego de entender las diversas estructuras que pueden asumir las empresas, es importante también considerar el hecho de la continuidad que debe generar esa estructuración, y aquí Betancourt Ramírez, Betancourt Gómez y Zapata Cuervo (2012), hacen referencia a esta variable, la de la continuidad complementada a la sucesión que

según su criterio, son aspectos fundamentales en el desenvolvimiento de las organizaciones familiares. Desde su óptica consideran que las economías en Latinoamérica, tienen un aspecto como denominador común: el hecho de resquebrajar las estructuras organizacionales, principalmente de las pequeñas y medianas empresas que por lo general son empresas familiares que de esa forma no logran sobrellevar y subsistir el paso de una generación a otra, específicamente de la segunda a la tercera. Estos autores expresan que son múltiples las problemáticas que atosigan a las empresas en su accionar de evolución, y es en ese punto donde la sucesión es uno de los factores que conforman las falencias o fugas que terminan debilitando la posibilidad de consolidación y crecimiento.

En este sentido, Ward (2006), explica que la no continuidad empresarial puede generarse por factores internos o externos a la dependencia familiar. Más allá de estas dos clasificaciones, es el enfoque interno el principal causal que deriva en la extinción, obsolescencia o no continuidad de este tipo de organizaciones. Ward (2006), sostiene que la principal causa que impide el traspaso de una generación a otra, especialmente de la primera a la segunda, es que los integrantes de la empresa no son profesionales competentes que se encuentren alistados sobre una misma línea y filosofía conceptual de gestión organizacional. Según su perspectiva, es probable que la carencia en la formación por parte de la generación subsiguiente sea la principal variable que termine debilitando ese lazo de continuidad. Precisamente es la falla en la forma de asimilar la filosofía de gestión en la empresa familiar la que genera esta disociación entre la línea de continuidad y sucesión.

Por su parte Kelvin Hersik (1997), toma una posición diciendo que las empresas familiares en su mayoría, tienen un origen a partir de una idea que se integra y compromete al personal, dándole al fundador un mote distintivo, quien busca transmitir a sus parientes, pero que no logra hacerlo con un trabajo acabado, ya que este hecho de transmisión de la visión, por más simple que parezca, termina siendo un proceso complejo. Al respecto, Alba Ortuño (2015), demanda el esfuerzo en el enfoque de un trabajo tecnicista de formación, preparación y medición para comprender el escenario en el que se sitúan los integrantes que heredarán el desarrollo y ramificación de la esencia organizacional. En este marco, el nuevo directivo, es decir, aquel integrante ya de la segunda generación, no puede darse espacio

para no comprender el hecho de su transmisión, y que esta sea simplemente un proceso por inercia que traiga consigo el desenvolvimiento de los estamentos empresariales, sino que debe estar enfocado completamente sobre componentes que precisen la formalización de la estructuración, programación estratégica, sucesión, y en concreto el diseño de estrategias funcionales de organización, dirección, RRHH, finanzas, investigación y desarrollo, comercialización, entre otros.

Retomando a Ward (2006), la continuidad en la empresa familiar es entonces, un factor sustancial, ya que esto es lo que le da el sustento de existencia, y en general las organizaciones suelen confundir el concepto de empresa familiar con la estructura de pequeña organización, que se caracteriza por mantener dimensiones escuetas con faltas de profesionalización, y es allí, donde sin dudas estos aspectos pueden ir generando dudas, confusiones sobre la linealidad en la planificación de la sucesión que debe asumir la generación venidera. Concretamente, las empresas familiares se diferencian de otra tipología de organización, a partir del sentido de mantenimiento de la propiedad y la dirección de gestión articuladas en un sentido de responsabilidad de un mismo grupo familiar, donde las intenciones se encuentren definidas de manera precisa y se busque la perpetuación a partir de garantizar el estadió de la propiedad de la familia.

### *Roles. Órganos y Sucesión*

Ahora bien, esta evolución estructural, debe ser acompañada por un plan de sucesión, Ruiz Díaz y Saldaña Contreras (2012), explican que la continuidad de la organización dependerá de factores tales como su forma, no solo de estructurar, sino también de ramificar la evolución de la estructuración, independientemente sea funcional, por productos, por procesos, entre otros. Estos autores describen que el plan de sucesión es tan importante como la propia variable del acceso al financiamiento. En complemento, Maure (2011) expresa que, en Argentina, el 70% de las empresas familiares mueren y se extinguen en el desandar de su primera generación y que 1 de cada 3, llega a un estadió de consolidación y a experimentar el crecimiento hacia la tercera generación. La falta de continuación que se advierte en este escenario, es consecuencia de la carencia en la



preparación de un sucesor, encontrándose preparado para afrontar necesidades con herramientas concretas y adaptadas a la propia realidad, no solo de la organización sino también de la circunstancia en la que se encuentra al momento de hacerse cargo.

*Plan de sucesión: la importancia de identificar los 3 grupos familiares y sus 8 roles*

Para estipular un plan de sucesión, es importante identificar lo que describe Dodero (2010) como la integración y convivencia de 3 grupos de personas que se interrelacionan en el seno de la empresa familiar. Aquí están aquellos aspectos culturales, sociales y de personalidad que van apareciendo de forma positiva o negativa en cuanto al desempeño organizacional, considerando la forma de gestionar y combinar esas determinaciones familiares que atribuyen la cultura, lo social y lo personal. Dodero (2010) explica que estos grupos de personas se encuentran constituidos por 8 roles que van desarrollándose acorde a la posición que cada uno de estos ocupa y que a partir de allí se asigna una tarea o un conjunto de tareas dentro del sistema propio organizacional. Es importante no olvidar, menciona Dodero (2010), que la estructuración debe ir dada a partir de los intereses específicos, tanto de la empresa como de cada uno de sus integrantes.

Dentro de los 8 roles mencionados, se encuentran, el de miembro de familia, accionista no familiar, empleado no familiar, familiar que trabaja en la empresa, socios no familiares que también trabajan en la empresa, familiares que son accionistas, directorio familiar y accionista, y finalmente el directivo líder, familiar y accionista.

Como se advierte, son roles, que en muchos casos se interponen y solapan, y, en consecuencia, si la descripción y distribución de roles, no se encuentra realizada de forma concisa, esto genera indudablemente una crisis desencadenada en una disrupción en el vínculo familiar institucional.

*Los 8 roles distribuidos en 3 grupos o dimensiones familiares*

En complemento Antognolli (2012), agrega a esta distribución de 8 roles, 3 grupos o dimensiones que engloban a cada una de estas funciones:

- La familia.
- La propiedad.
- La empresa.

Antognolli (2012), proyecta la idea de familia como el grupo encargado de sostener a los integrantes, destacando y dando espacio a la convivencia y al interaccionismo comunicacional, familiar y profesional que provea de formación y desarrollo a cada uno de los integrantes. Por otro lado, la propiedad, es el espacio donde los accionistas o inversores miembros ejecutan el trabajo y la articulación del razonamiento y el análisis minucioso de las causas y consecuencias que van dándole forma al plano de la sustentación y al mismo tiempo el encastre de la propiedad para con los miembros de la familia. Finalmente, el concepto de empresa, como tercer grupo mencionado por el autor, se refiere a aquellos individuos que tienen la responsabilidad de hacer funcionar formalmente a la organización. No por esto, los familiares que no tienen puestos específicos no son componentes que proveen y promuevan el funcionamiento, sino que, Antognolli (2012), enfatiza el concepto de empresa, como la estructura básica, indispensable, en la cual estará anclada la propia esencia y la proyección de movimiento y continuación de la organización familiar.

### *Equilibrio entre empresa y familia*

Contemplando todos estos roles y espacios, se advierte entonces, que los líderes de estas organizaciones se sitúan en una posición compleja, ante la disyuntiva de administrar y destinar los recursos generados para sí misma o la familia. Este es un punto en el que reflexiona Belausteguigoitia Ruis (2017), quien resalta lo paradójico que resulta enfocar los recursos hacia la familia y desestimar las necesidades de la empresa, diciendo que esto es lo mismo que inclinar la organización de tal manera que la familia tenga los recursos necesarios mientras que la organización pueda sentirse más segura. En ese sentido, si la crisis llega a la estructura organizacional, estarán totalmente en una situación de confusión, mientras que si la empresa como propiedad no posee los recursos necesarios para gestionar

de forma adecuada, no experimentará los beneficios de su propio accionar. En ese marco, la familia podría ser la causante de la extinción u obsolescencia de la empresa familiar.

Ahora bien, si por el contrario, es la empresa quien recibe los recursos y la familia (como órgano diferente) no experimenta los beneficios logrados, es seguro que los integrantes de esta última podrían resentir la carencia de enfoque y generar un distanciamiento del proyecto de la empresa. Aquí las afluencias sentimentales, generadas desde los líderes de familia, que son al mismo tiempo, líderes de la empresa, juiciosos, suelen alinearse a políticas de austeridad hacia ambas partes. En estos escenarios, estos protagonistas, prefieren reinvertir en la organización la mayoría de los recursos que van generándose y de esta manera, dedicarle a la familia una porción menor. La filosofía que se esgrimen en este punto, es que el dinero invertido en la organización puede gestar mucho más en el mediano y largo plazo para la familia, aunque el dinero invertido en la familia, no genera para la empresa. Es decir que, Belausteguigoitia Ruis (2017), sostiene que es mucho más importante que un líder sepa separar los intereses de ambos órganos, considerando que invertir en el marco de la propiedad empresa, es mucho mas enriquecedor en el mediano y largo plazo que dejarse llevar por los intereses inmediatos y sentimentales del órgano familia.

#### *La empresa familiar como sistema*

Esto que viene abordándose respecto a lograr el equilibrio entre empresa y familia es lo que Belausteguigoitia Ruis (2017), refiere a un trabajo en el que se deben considerar los protagonismos que deben asumir cada una de las partes y por ello., la perspectiva sistémica, en donde el todo es más importante que cada una de las fracciones. Con esto el autor quiere reflexionar acerca de la completitud en la participación que pueda tener cada uno de estos sistemas, ya sea la empresa, ya sea la familia.

Concretamente, ninguno de los 2 aspectos tiene el total protagonismo, sino que dependerá de la situación y la contingencia, como así también de las necesidades y desafíos que se le presenten a la organización; en cierto momento será determinante que la familia com sub-sistema, sea la que genere el nivel de consolidación y el soporte, mientras que en

otra instancia, será la formalización a estructura de empresa, la que deba llevarse los lauros y el protagonismo absoluto del desenvolvimiento.

Un caso concreto es en la línea temporal de desarrollo de la empresa familiar. En este sentido existen tres estadios que pueden ser clasificados: la empresa emergente, la empresa en desarrollo y la empresa familiar consolidada.

De acuerdo a cada uno de estos momentos, se podrán advertir diversas intervenciones por parte de la familia o la empresa.

En el primero de los casos, es decir, en la empresa emergente, es fundamental que la familia sepa medir sus implicancias y necesidades inmediatas para darle total sustento a la estructura organizacional, y que todo lo generado en cuanto a ingresos, pueda ser reinvertido para el desarrollo de consolidación en la estructura empresarial. Belausteguigoitia Ruis (2017), sostiene que si en el momento de la empresa emergente la familia se hace con todas sus necesidades en detrimento de la configuración estructural de la organización, esta estará condenada a la obsolescencia o a su extinción.

El estadio de la empresa en desarrollo es un cuadro en el que el propio autor reflexiona y dice que toda empresa, en cualquier momento se encuentra en desarrollo, ahora bien, su nomenclatura alude a referir a aquellas empresas familiares que han logrado sobrellevar los primeros 4/5 años, y que han establecido ciertas normativas que ya evidencian una garantía de subsistencia. Aquí, la empresa puede darle un mayor protagonismo al subsistema familia, en el que esta pueda tomarse ciertas atribuciones y empezar a valerse de la generación en cuanto a resultados obtenidos, ya sean, ingresos, aspectos económicos y demás. Sin embargo, Belausteguigoitia Ruis (2017), continúa refiriéndose a la precaución con la que estos aspectos deben ser administrados, ya que, un excesivo protagonismo por satisfacer las necesidades de los familiares, como por ejemplo, darle participación desmedida a integrantes de la familia, podría generar ciertas desorganizaciones que en el mediano y largo plazo, podrían ser contundentemente negativas.

Finalmente, el tercer estadio, el de la empresa consolidada, remite justamente a aquellas organizaciones que comienzan a pensar en los posibles conflictos que puedan

darse a partir de los conflictos que ha logrado por llevar muchos años en el mercado, y que esto, conlleva la obligación de medir nuevamente los protagonismos, y a partir de allí, ser lo más cautos posible, para administrar las necesidades y los intereses encontrados que puedan ir dándose entre los miembros de las distintas familias que a esa altura ya van estableciéndose en la cadena estructural.

Con este panorama y considerando la estructuración de los 8 roles y los 3 grupos o estamentos en donde se distribuyen dichos roles, es imprescindible que para lograr el desencadenamiento eficiente en el desenvolvimiento organizacional se gesticione una entronización de liderazgo legitimado, estipulado y de acompañamiento. Este es otro de los conceptos que atañe a la profesionalización y se encuentra ligado a la sucesión y al desenvolvimiento propio de la empresa familiar que busca su consolidación y subsistencia.

### *Órganos de gobierno*

Es importante decir que, para evitar los conflictos de intereses, existen ciertas herramientas de profesionalización, que logran acabar con estas cuestiones que según la mirada de especialistas son factores superfluos que podrían ser fácilmente superados por aquellas empresas que verdaderamente se predisponen a trabajar y a articular con herramientas concretas, tal es el caso de los órganos de gobierno. Según Danco, citado por Belausteguigoitia Ruis (2017), éstas son aquellas acciones estratégicas que buscan estructurar y consolidar normativamente la protección y supervivencia de los negocios familiares.

Concretamente, Belausteguigoitia Ruis (2017), describe que toda empresa necesita y debe configurar instrumentos que puedan dar respuesta a las exigencias de un marco jurídico, y estos son justamente, los órganos de gobierno. Se sabe a ciencia cierta que pueden existir y darse una diversidad de modalidades jurídicas para configurar las sociedades, por lo general, la figura más común a las que se adaptan las empresas familiares, es una Sociedad Anónima (SA), y la misma obliga por lo menos a constituir un Concejo de Administración y una Asamblea de Accionistas que lleva a la práctica a

reuniones legalmente con regularidad preestablecida, con cierta frecuencia, que aplica por lo menos una vez al año.

En estos casos, y para saber estipular específicamente las distintas figuras de órganos de gobierno, es importante diferenciar entre, el caso de las familias empresarias y de las empresas familiares.

Para las familias empresarias, los órganos de gobierno pueden crearse figuras tales como, la Asamblea Familiar y el Concejo Familiar que han tenido bastante auge y ha podido establecerse de forma eficiente. En el caso de las empresas familiares, los órganos de gobierno asumen la categoría de Asamblea de Accionistas y el Concejo de Administración.

Estos órganos se posicionan en el centro de un modelo que busca combinar y administrar los sistemas que se describían como configuradores de la empresa familiar, es decir, la propia familia, la empresa y la propiedad, que serán justamente reorganizados y reestructurados, a partir de estos órganos de gobierno de acuerdo a las características empresariales.

En el caso de la Asamblea de Accionistas, este es un instrumento de lo más concreto y de alta jerarquía de gobierno para una empresa y configura un foro en el cual los propietarios se asumen como responsables de llevar adelante la gestión de temas para posiciones en referencia a la empresa que poseen. En cuanto al Concejo de Administración, es el que se encarga (por ley), de llevar adelante la defensa de las posiciones e intereses de los accionistas, que deben ser clarificadas, debido y como consecuencia a las Asambleas y a partir de estas se deben incluir la vigilancia y el monitoreo de la marcha de la organización.

Por el lado del Concejo Familiar, que deviene de la Asamblea Familiar, éste, articula formalmente y en una metodología organizada de derechos e intereses de los miembros de la familia respecto al negocio.

Continuando con Belausteguigoitia Ruis (2017), es importante distinguir entre órganos de gobierno y de dirección, ya que, no son lo mismo aquellos órganos que estructuran, que aquellos que dirigen.

Dentro de los órganos de gobierno concretamente, se encuentran la Asamblea Familiar, el Concejo Familiar, la Asamblea de Accionistas y el Concejo de Administración, mientras que, los órganos de dirección, refieren a la estructura funcional para el desarrollo y cumplimiento de las tareas.

Específicamente entonces, los órganos de gobierno, son una herramienta fundamental, que de acuerdo a Gómez Betancourt y Zapata Cuervo (2013), formalizan la asignación eficaz de las responsabilidades dentro de la organización, acabando con todas aquellas directrices informales, generadas desde el conflicto de intereses entre los distintos subsistemas principalmente aquellos devenidos por el sub-sistema familia, y que logran ser contenidas acorde a un conjunto de reglas, sistemas y procesos que justamente los órganos generan para filtrar y alejar las fugas que se dan por dichas informalidades. Los órganos de gobierno permiten administrar y controlar estas inquietudes a través de sus normativas, generando reglas que gestan la posibilidad de un resultado de patrones de comportamiento, tanto para la encontrar de allí economía, como para el sistema legal, que no se encuentra basado en el único modelo, y a partir de allí va gestándose una transformación en el tamaño y la estructura de la propiedad y el sector de la actividad de la empresa en la que participa.

Por lo general, el gobierno corporativo se encuentra en un enfoque de vigilancia y monitoreo de la correcta marcha de la organización, sabiendo supervisar y solicitar la rendición de cuentas, tanto al director general, como a todos los integrantes del equipo. Además, es fundamental, generar espacios de foro de validación, y llevar adelante la corrección y ajuste de la estrategia del negocio y finalmente procurar el cuidado de los intereses de los accionistas.

### *Liderazgo*

Esta complementariedad de estructuras y el desarrollo en cuanto a la distribución de roles, grupos y órganos en la empresa familiar, termina sustentándose en la telaraña invisible que aplica a la cultura organizacional, siendo esta un marco comunicativo que da apoyo a los líderes para que estos sean vehículos de transformación, canales que permitan el trayecto y encauzamiento de los intereses tanto de la organización, como así también de los diferentes

integrantes en sus responsabilidades que les conlleva cada espacio de trabajo. Según Robbins y Judge (2009) el liderazgo puede entenderse desde diferentes perspectivas. Aquí lo importante es considerar los 4 enfoques tradicionales, que representan la filosofía de evolución del sentido de un líder: liderazgo tradicional/autocrático. Liderazgo situacional. Liderazgo transformacional y transaccional. Liderazgo Coach.

Muradep (2012) explica que el liderazgo tradicional es aquel entendido dentro de una esencia en la que el líder se arma de su autoridad y de la historia en la propia organización, sirviéndose del puesto, la jerarquía, entre otras variables. El liderazgo referido a la contingencia aplica a la circunstancia, aquel líder que más allá de su investidura jerárquica logra hacerse de una ascendencia frente a sus seguidores, generando un espacio que le permite solivianar y viabilizar las actividades, irrumpir en la propia dinámica de trabajo, dar soluciones y negociaciones a conflictos, entre otros. La tercera tipología ya muestra un liderazgo caracterizado por las tendencias de la era moderna en la gestión de los equipos de trabajo, donde el acompañamiento desde la transformación y la comunicación caracterizan el rol de este nuevo líder. El aprendizaje en la propia dinámica en el hacer y deshacer, la posibilidad de generar una instancia de interacción abierta y flexible, independientemente de los roles y funciones, es lo que posibilita un trabajo de diálogo, generando una disrupción del liderazgo tradicional.

Finalmente, Muradep (2012) explica que este proceso de acompañamiento y aprendizaje ha ido convirtiéndose en lo que es el liderazgo coaching, y aquí Alonso, Calles y Gioya (2015) entienden a este como un proceso donde se toman etapas de lo situacional, la conducción, la transformación volcándolas en un proceso de comunicación permanente, de enseñanza y aprendizaje, donde la esencia pragmática se vuelve un denominador común que se integra a la propia filosofía empresarial y del líder,

### *Planificación Estratégica*

El último apartado refiere a la planificación estratégica; la tercera de las herramientas en búsqueda de la profesionalización de la empresa familiar, junto a la gestión de la estructura, el plan de sucesión/liderazgo.



Los principales aspectos a considerar en la planificación estratégica para una pequeña empresa se relacionan a la estipulación de objetivos corporativos, estratégicos, la delimitación de estrategias y los planes de acción. Por supuesto se deben contemplar la instancia de análisis situacional y diagnóstico.

Al respecto, Sainz De Vicuña Ancín (2015) explica que el PE es una herramienta a disposición de la organización buscando darle una plataforma de sustentación hacia su evolución y consolidación, siempre teniendo en cuenta la adaptación hacia el contexto y las inclemencias que este le presenta. Con esto el autor refiere a que una planificación, para ser estratégica, no sólo se articula bajo la idea de proponer planes y actividades, sino con el hecho de realizar previamente un trabajo de análisis y diagnóstico.

Concretamente Sainz De Vicuña expresa que la PE se articula en 5 fases: Análisis situacional, diagnóstico, determinación de objetivos, determinación de estrategias y definición de planes de acción.

Sin dudas existen perspectivas teóricas coinciden con la linealidad de etapas que aquí se describen, mientras que otros definen las fases de una manera diferente, pero es importante saber que, de una u otra forma, las etapas contemplarán instancias de análisis, diagnóstico y planificación.

Más allá de las diferencias, lo importante es cumplir con estas fases, siendo críticos en saber cuáles deben adaptarse a las necesidades y circunstancias con las que se enfrente la organización en cuestión.

En cuanto a la fase de análisis situacional, lo que se realiza es un relevamiento de tres dimensiones: Análisis del macroentorno, Análisis del microentorno, y análisis interno.

El primero refiere a conocer las fuerzas indirectas que podrían incidir en el desarrollo de la empresa, de forma lejana, pero contundente. Aquí deben considerarse variables tales como las tendencias políticas, económicas, sociales, ecológicas, legales, entre otras, que puedan ser factores que decanten en la toma de decisiones a nivel global de la organización.

En lo que aplica al análisis del microentorno, el trabajo se estipula sobre la conceptualización del sector, industrias y segmentos de mercado en los que participa la

organización. La idea es comprender las fuerzas que puedan generar actores tales como los competidores, proveedores, consumidores, sustitutos e incluso las barreras de ingreso y egreso al propio sector en la dinámica de las industrias que lo componen. Es importante entender que este no es un análisis de los competidores directos que pueda tener la empresa objeto de estudio, sino que es un relevamiento general y no particular, se trata de visualizar cuales son las ventajas y desventajas que presentan estos actores en términos generales, como representantes de una gran fuerza que incide en el sector. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El tercer análisis, el interno, es el enfoque directo en la propia organización. Aquí se busca identificar las virtudes y las carencias con las que se encuentra la empresa. Específicamente uno de los componentes a describir son sus procesos, estructuras, recursos, definición de objetivos y políticas, nivel de formalización de sus tareas, entre otros. De esta manera lo que se trabaja es en un conocimiento e identificación de competencias distintivas que luego podrán convertirse en ventajas competitivas si pueden ser proyectadas estratégicamente para destacarse de otras propuestas en el mercado.

Completada esa fase es posible continuar con el proceso de diagnóstico, y en este caso lo que se realiza es una clasificación de todas las informaciones devenidas del macro y microentorno, y por supuesto desde la dimensión interna. Desde los dos primeros se extraerán Oportunidades y Amenazas, y desde el análisis interno Fortalezas y Debilidades. Estos conceptos responden a la Matriz FODA, una herramienta que por sus siglas justamente trabaja sobre una parametrización de las tendencias que pueden o podrían incidir, positiva, o negativamente sobre la organización y sus actividades.

Luego de establecer el diagnóstico, la planificación continúa con la delimitación de los objetivos del plan. En este caso el diagnóstico interno, por ejemplo, podía colaborar explicando la existencia de una definición pertinente o no de objetivos en la empresa. Los 3 tipos de objetivos estratégicos según Sainz De Vicuña Ancín (2015) son los objetivos de rentabilidad, consolidación y crecimiento. Cada uno de estos tiene una prioridad acorde al momento y desarrollo de la organización. Una pequeña entidad tendrá una mayor concentración sobre la definición consistente de objetivos alusivos a la rentabilidad, dejando de lado el trabajo de consolidación. O en caso de aspirar a un desarrollo, deberá trabajar en la administración de los recursos para proyectar un crecimiento en el mediano plazo.

En esta etapa se deben contemplar también la definición de los objetivos corporativos, y su formalización en el proyecto de empresa. Aquí se presentan la Visión, Misión, Valores, políticas, filosofías, entre otros componentes institucionales que sirven de orientación y dirección a la compañía. Tanto la misión como la visión deben contemplar las actividades a las que se dedican como así también las aspiraciones en el largo plazo.

La cuarta etapa se solventa en definir las estrategias; una vez enfocados los objetivos, ya sean de rentabilidad, consolidación o crecimiento, el momento es el de trazar las líneas de inteligencia que permitirán lograrlos. Es así que existen una diversidad de estrategias, es decir de formas inteligentes de llevar adelante un conjunto de acciones que posibiliten el trabajo de evolución y cumplimiento de objetivos.

Las principales estrategias refieren a las dimensiones genéricas y corporativas. Aquí están las estrategias de mercado, competitivas, de crecimiento y de negocios (Sainz De Vicuña Ancín, 2015). Cada una de ellas guiará la forma en la que las acciones deban contemplarse.

Las estrategias de mercado refieren a decisiones relacionadas a el tipo de participación que la empresa decidirá tener en su contexto comercial. Podrá decidir continuar con las mismas ofertas y productos en su actual mercado (Penetración), desarrollar un nuevo producto para ofrecerlos a sus actuales consumidores (desarrollo de productos), o tal vez considere llevar sus actuales productos a nuevos mercados, buscando ampliar su capacidad de abordaje (Desarrollo de mercado), o quizás tenga la capacidad y la oportunidad para buscar nuevos horizontes, apostando al desarrollo de nuevos productos (Diversificación).

Otra estrategia es la competitiva, aquella que reúne las condiciones para que la empresa decida diferenciarse de sus competidores a partir de un atributo específico (Diferenciación), o tal vez concentrare en un segmento o nicho específico del mercado (Enfoque), o quizás le convenga trabajar con un sistema inteligente de depurar sus costos (liderazgo en costos)

Como se aprecia, son diversas las estrategias, y estás mencionadas son las básicas y tradicionales; siempre existe la alternativa de combinar estrategias de acuerdo a los momentos y las oportunidades, e incluso idear nuevas formas de adentrarse hacia sus objetivos.

Por último, habiendo estipulado objetivos y trazado estrategias, una organización deberá cumplir con la fase 5: la definición de planes de acción. En este punto lo que se realiza es el diseño y materialización de las ideas en planes y cursos de acción específicamente detallados en un documento; en el mismo figurarán diversos ítems que posibiliten el trabajo de orientación, elementos tales como los recursos necesarios, el público objetivo al que se dirige el plan, los costos, e marco temporal, entre otros.

De esta forma la planificación estratégica se presenta como una herramienta global, y al mismo tiempo específica, ya que se adapta en estrategias y acciones. Trabajar y articular el plan estratégico según la estructura de empresa, y también considerando los roles de una organización (familiar) es el puntapié inicial para trazar las aspiraciones de formalización y profesionalización.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo es un proyecto de innovación por lo que las etapas que se plantean son las siguientes:

### **I- Diagnóstico inicial:**

Esta primera etapa fue planificada mediante reuniones personales con el empresario, desde el rol de asesor externo, con una frecuencia semanal/mensual. Mediante conversaciones en un clima de confianza y el análisis de los datos existentes se llevará a cabo un diagnóstico de la problemática y luego se trabajará sobre las posibles soluciones a los problemas identificados.

Los pasos a seguir fueron los siguientes:

1. *Breve historia. Origen de la empresa familiar.*
2. *Objetivos corporativos.*
3. *Proceso de sucesión en la empresa familiar.*
4. *Activos de la sucesión Fernandez y situación de cada uno.*
5. *Unidades de negocios de la empresa José Fernandez.*
6. *Estructura, organigrama y funcionamiento de la empresa.*
7. *Presupuesto, registros e indicadores disponibles.*
8. *Análisis FODA*
9. *Análisis FOAR*

## **II- Plan de acción a seguir para llegar a la propuesta de solución de la problemática planteada:**

Una vez identificados los principales problemas se trabajará sobre la misión, visión y objetivos, pensando la empresa a futuro, con una visión de “faros largos” para que de esta manera, enmarcado en determinados valores, se tenga una guía o marco de acción sobre el cual trabajar y poder ir seleccionando alternativas de solución

Así mismo se irá trabajando en la solución de los problemas “urgentes”, trabajando en la gestión, registros y planeamiento.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- 1- Definición de misión, visión y valores.*
- 2- Definición de las principales líneas estratégicas para alcanzar la visión, y objetivos para cada línea estratégica.*
- 3- Determinación de la estructura y sucesión familiar.*
- 4- Desarrollo de órganos de gobierno y protocolo familiar.*
- 5- Determinación de los principales registros a llevar para implementar un sistema de gestión*
- 6- Elaboración de presupuestos económicos para cada actividad*
- 7- Elaboración de presupuesto financiero general de la empresa.*

Para trabajar cada uno de estos siete pasos, se los abordará en dos etapas, o de dos maneras:

- Diseño: Se abordará mediante:
  - Descripción y características de los aspectos claves
  - Marco temporal
  - Recursos
  - Costos.
- Materialización: Se describirá un modelo de los instrumentos y soluciones propuestas.

### **III- Aplicación y evaluación:**

La aplicación es prácticamente inmediata, posterior al diagnóstico de la situación inicial y a la determinación de los pasos a seguir.

Se propone estos pasos a seguir:

- 1. Análisis de datos, resultados e indicadores*
- 2. Evaluación, control y ajuste de datos e información.*
- 3. Cronograma general*
- 4. Presupuesto estimativo total del proyecto*
- 5. Indicadores finales a obtener*
- 6. Toma de decisiones nuevas*

La idea es establecer objetivos, con plazos e indicadores que permitan controlar y medir la evolución y avance de las alternativas de solución propuestas que se vayan implementando.

Los plazos del proyecto son razonables, ya que se plantea comenzar inmediatamente, con la obtención de resultados en el corto plazo debido a la urgencia de la situación, y el impacto se medirá durante los próximos 5 años, ya que el alcance del problema es a largo plazo, la misión y visión que se plantearán necesitan plazos de varios años para poder implementarse en su plenitud, monitorear su avance y evaluar finalmente los resultados obtenidos. Sin embargo los resultados se deben empezar a visualizar en el corto plazo (menos de un año).

## **DESARROLLO DEL TRABAJO:**

### **I – Diagnóstico inicial.**

Como se definió en la metodología, el trabajo comenzó con un diagnóstico inicial. Para el mismo se realizaron una serie de entrevistas personales con el empresario y se levantaron los registros con lo que la empresa contaba. A continuación se describen los puntos relevados:

#### **➤ Breve Historia. Origen de la empresa familiar**

Se hizo un recorrido por la historia de la empresa, desde los orígenes de la empresa inicial entre su padre José Ángel Fernandez y su tío Ángel Antonio Fernández, hijos de Tersilia y Esteban Antonio Fernandez, abuelos de José, quienes eran propietarios de un almacén de ramos generales en el pueblo de Avellaneda, 100 km al norte de Córdoba, se repasaron los hitos de un crecimiento exponencial de la sociedad entre los dos hermanos (padre y tío de José) entre los años 1970 y 2005, con la compra paulatina de distintos camiones para el reparto de mercadería, llegando a su esplendor alrededor del año 1995 donde la empresa contaba con 130 empleados, la unidad de negocio principal eran supermercados en San Fernando del Valle de Catamarca, prácticamente los más grandes e importantes de la provincia, con 5 camiones, campos agrícolas en la zona de Avellaneda (Córdoba) y ganaderos en el norte de Córdoba y Catamarca.

El inicio programado de división patrimonial entre los socios (padre y tío), queda suspendido y demorado por la muerte repentina de su padre (año 2005). Los problemas de sucesión con los primos que esa situación imprevista retrasó, fueron los principales escollos sobre los que se avanzó posteriormente, y que aún hoy en día no están totalmente resueltos.

A sí mismo, la sucesión con sus tres hermanas es uno de los principales obstáculos sobre los que se debe trabajar.



Se hizo un análisis y valorización de los activos y la situación de cada uno que se detalla más adelante.

La compleja de la sucesión no resuelta, sin división patrimonial aún entre los herederos, hace entre otras cosas que haya mucho capital en activos que están ociosos, y que generan gastos importantes de mantenimiento, que muchas veces incluso va perdiendo valor con el paso del tiempo. Además de la pérdida de valor de los activos se han generado problemas con personal de la sucesión y con mora por impuestos no pagados a su debido tiempo, situación que ha ido creciendo en gravedad, aumentando el monto de deudas viejas y generando un ahogo financiero muy importante. Pero quizás lo más importante es el riesgo de que estos problemas generen roces entre los hermanos y se dañen los vínculos familiares. Finalmente la dificultad en la resolución de esta situación genera una situación donde la toma de decisiones es muy dificultosa, lenta y problemática y esto frena el crecimiento y desarrollo particular de varios de los hermanos involucrados.

Se analizó la situación actual particular de José Fernandez, su situación legal e impositiva, siendo responsable inscripto desde el año 1995, con 18 años, figura legal que se conserva hasta la actualidad y que es la persona jurídica que sigue hoy en día, constituida en un 100 % por José Fernandez (J,F)

Es sobre la situación de él en particular sobre la que se va a trabajar en este trabajo. Se analizó su situación legal e impositiva, los activos y su situación, sus unidades de negocios, sus gustos e ideales, sus valores y principios.

### ➤ **Objetivos corporativos**

La empresa carece que objetivos corporativos, carece de un proyecto de empresa, o al menos estos no están claramente expresados o descriptos debido a la situación de la sucesión aún no resuelta que actúa como una traba mental o una trampa psicológica, según palabras del propio empresario. Este fue uno de los principales puntos detectados para trabajar en el plan de acción.

➤ **Proceso de sucesión en la empresa familiar**

El inicio programado de división patrimonial entre los socios (padre y tío), queda suspendido y demorado por la muerte repentina de José Ángel, su padre, en el año 2005. A partir de ese momento la sucesión entre las dos familias fue el principal escollo sobre el que se trabajó muchos años, y que aún hoy día no se ha terminado completamente. Las principales propiedades se han dividido entre las dos familiar, pero quedan aún algunas propiedades, como el loteo de Catamarca, por dividir, y queda escriturar definitivamente los campos.

A partir de la muerte de José Ángel, se desencadena una nueva problemática de sucesión y división de bienes, la de los hijos de José Ángel, situación sobre la que durante mucho tiempo no se trabajó, por lo repentino de evento, así como también por la edad de los hermanos, la falta de preparación, la ocupación de cada uno, y la falta de un líder. Es este un punto diagnosticado también muy importante sobre el que se va a desarrollar el plan de acción, el asumir el rol de líder por parte de José hacia sus hermanas para poder llevar adelante el proceso de sucesión y la resolución definitiva, preservando la salud de los vínculos familiares, uno de los valores de la empresa.

El proceso de sucesión se puede dividir en dos etapas:

- División de los bienes de la sociedad padre-tío, que estaba iniciado pero que queda inconcluso con la muerte repentina de José Ángel.
- División de los bienes de José Ángel, situación sobre que sus hijos (José y sus tres hermanas), se deben hacer cargo de golpe y deben resolver.

Se pudo diagnosticar en la conversación con el empresario la situación actual de los hermanos ante esta sucesión, el comportamiento que están teniendo, y las consecuencias que trae sobre la resolución de la sucesión. Se describen algunas:

- Falta de un líder. La falta de ese rol, no asumida por ninguno de los hermanos, hace que el avance sea muy lento, solo cuando la necesidad es acuciante, ejemplo deudas inmobiliarias que hace que se debe resolver de manera urgente y apremiante una situación no planificada con tiempo.

- Indiferencia por parte de las hermanas. Este comportamiento genera desánimo en José y una sensación de no saber resolver este problema. Si hay temas propuestos por José, muchas veces surgen planteos y dudas sobre los mismos, con acusación de posibles beneficios personales.
- Ausencia de órganos de gobierno y protocolo familiar.

Estos comportamientos, problemas básicamente de falta de liderazgo y de relaciones humanas, generan una procrastinación del tema, es decir la postergación del tratamiento de los problemas de la sucesión y la resolución de algo tan importante para los hermanos. Así mismo, esta falta de solución y tratamiento de los temas genera una falta de planeamiento, teniendo que resolverse de manera urgente situaciones acuciantes y angustiantes para todos, como por ejemplo el pago de deudas inmobiliarias o jurídicas, con la toma de decisiones muchas veces erróneas, a las apuradas y con consecuencias posiblemente negativas para todos también desde el punto de vista económico y patrimonial. Para ejemplificar este punto se hace mención a situaciones en las que la falta de planificación adecuada para hacer frente a las obligaciones como son en el pago de impuestos en tiempo y forma, ha generado un alto monto a afrontar, por los importantes montos de los intereses y penalizaciones por mora, situación que ha puesto a la empresa en la disyuntiva de tener que hacer frente de manera urgente al importante monto adeudado mediante la venta de algunos terrenos a bajo precio o malvendiendo propiedades.

Particularmente la situación de José impositiva es la de Responsable Inscripto, figura legal con la que cuenta desde el año 1995, con 18 años, y que continúa hasta la actualidad. Es bajo esta figura jurídica-contable con la que desarrolla toda su actividad productiva, la agricultura en el campo familiar, la ganadería en el campo familiar, y la actividad de transporte de granos con sus dos camiones. También bajo esta figura realiza las inversiones financieras. En la participación como socio de Raíces Agropecuarias SAS participa en la producción agropecuaria bajo esa razón social y no directamente como persona jurídica. En las propiedades de la sociedad en alquiler, la renta se cobra como sucesión y se reparte en partes iguales entre los hermanos, luego de pagar las obligaciones correspondientes.

➤ **Activos de la sucesión Fernandez y situación de cada uno**

• Campos:

Ya divididos de la sucesión del tío y primos. Falta escriturar a nombre de la sucesión o de cada hermano, y alambre divisorio en algunos casos.

- Avellaneda. 220 has agrícolas. En producción mediante comodato por J.F.
- Quilino: 1350 has ganaderas. Sin producción. En situación de deterioro progresivo por falta de mejoras y no pago de impuestos.
- San José de las Salinas/Lucio V Mansilla: 5600 has ganaderas. Sin producción. En situación de deterioro progresivo por falta de mejoras y no pago de impuestos
- Catamarca: 5000 has ganaderas. Sin producción. En situación de deterioro progresivo por falta de mejoras y no pago de impuestos

• Inmuebles no rurales:

- 5 locales en condominio entre la sucesión Fernandez y la del tío/primos. En alquiler.
- Loteo en condominio entre la sucesión Fernandez y la del tío/primos. Inversión para vender. Hoy genera gastos fijos muy importantes (impuestos)
- Otros terrenos y casas. Ya divididos del condominio.

➤ **Unidades de negocios de la empresa José Fernandez**

○ Producción agrícola:

- Producción del campo familiar en Avellaneda, 170 has, mediante un contrato de comodato a la hermanas.
- Producción por alquiler de 180 has en El Rodeo, norte de Córdoba.

○ Producción ganadera:

- Producción en muy baja escala de cría vacuna en campos de la sucesión, en Quilino, San José de las Salinas y Avellaneda.

- Camiones:
  - 2 camiones propios. Uno marca Scania modelo 2002 y otro marca Mercedes modelo 1998. Dos choferes. Están a la venta
- Inversiones financieras: Acciones y cripto monedas.
- Participación del 25 % de la Sucesión Fernandez: Se detalla en el punto que sigue a continuación.
- Participación societaria en Raíces Agropecuarias SAS (33 %), empresa dedicada a la producción agrícola en campos del norte de Córdoba mediante alquiler. Con alrededor de 1000 has, los principales cultivos que se llevan a cabo son los cultivos de soja y maíz.

➤ **Estructura, organigrama y funcionamiento de la empresa**

Como se puede visualizar en el gráfico que se expone a continuación, la empresa de José Fernandez no tiene una estructura totalmente clara, ya que se forma como desprendimiento de la Sucesión, pero esta aún no está resuelta definitivamente, por eso en el organigrama está en primer lugar, y también por debajo del director y gerente, como una de sus unidades de negocio. No tienen elaborado un protocolo de empresa familiar y de órganos de gobierno. Los roles en los distintos subsistemas de la empresa familiar no están claros, las delimitaciones son confusas, hay hermanos que participan en la empresa, pero que no tienen sueldos o retribuciones claras y consensuadas.

La empresa particular que José está formando tiene una organización piramidal y prácticamente unipersonal. El empresario es el director, gerente, quien toma las decisiones y quien realiza la mayoría de las acciones.

En la administración se realiza físicamente en una oficina alquilada en la ciudad de Córdoba. No hay empleados asignados a este rubro, está José a cargo de prácticamente todas las tareas, que van desde las compras, las ventas, la relación con el personal a cargo (choferes y encargados de campo), la relación con proveedores y contratistas y en el control de registros. Claramente el tiempo es escaso para una toma prolija de datos.

Las inversiones financieras también son llevadas a cabo por el en el tiempo asignado a la administración.

La unidad de negocios camiones, con dos camiones, uno marca Scania modelo 2002 y otro marca Mercedes modelo 1998, cuenta con dos choferes, uno encargado de cada uno, y José es quien dirige y gerencia esta unidad, a cargo de los sueldos, reparaciones, registros. Los camiones trabajan para una empresa agropecuaria y realizan viajes de cereales. Esta unidad es la que más malestar y problemas le está generando actualmente.

La producción agrícola se realiza en el campo familiar, mediante contrato de comodato a las hermanas, y cuenta con el asesoramiento de un ingeniero agrónomo. Las labores se contratan el 100 % y el campo cuenta con un casero para el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, cuyo sueldo corre a cuenta de José. Es esta la principal unidad de negocios y una de las que mayor dedicación lleva.

La producción ganadera es muy pobre, con alrededor de 100 vacas de cría, se realiza en los campos de la sucesión y cuenta con un casero en el campo de Quilino y uno en el de San José de las Salinas, cuyos sueldos también están a cargo de José.

La participación en la sociedad de acciones simplificadas Raíces Agropecuarias, sociedad con 3 años de antigüedad, es el proyecto más nuevo y prácticamente el único de los últimos años, y cuyas funciones son de índole gerencial (33 % de participación) y logístico. La empresa se dedica principalmente a la producción agropecuaria por alquiler en alrededor de 1000 has, con cultivos de soja y maíz en el norte de Córdoba, y los socios restantes son un ingeniero agrónomo y un contador.

La participación en la Sucesión es del 25 % ya que son 4 los hermanos, y es quizás uno de los temas prioritarios a resolver.

El asesoramiento con el que cuenta es un asesor agropecuario para la producción agrícola solamente, y un asesor contable-impositivo.

## ESTRUCTURA ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

### SUCESIÓN FERNANDEZ

JOSE FERNANDEZ  
(Empresa Unipersonal)

ROXANA

ANDREA

CECILIA

JF – GERENTE GENERAL

Asesor  
contable

Asesor  
agrícola

JF – COORDINACIÓN

Asesor  
empresarial

ADMINISTRACIÓN  
INV FINANCIERAS

SUCESIÓN  
FERNANDEZ

AGRICULTURA

GANADERÍA

CAMIONES

RAICES  
AGROPECUARIAS  
SAS

JF  
(Sin empleados)

- Avellaneda
- Quilino
- San José
- Catamarca
- Lotes
- Inmuebles
- Otros

MARIA JUANA  
170 has soja/maíz  
Comodato

QUILINO – SAN  
JOSE  
7000 has Cría  
Alquiler/Comodato

1 Scania  
2 Mercedes  
1114

Participación al 33 %  
Producción de 1000 has  
agrícolas  
Funciones logísticas

1 Empleado  
Roque (casero)  
Labores  
contratadas

1 Empleado  
Antonio

Chofer 1: Daniel  
Chofer 2:  
Carlos

Sin empleados  
Labores contratadas

Fuente elaboración propia en base a información relevada en entrevistas.

### ➤ Presupuesto – Registros e Indicadores disponibles

La empresa cuenta con muy pobre nivel de registros. Los registros agrícolas quizás son los más prolijos que se tienen.

Se cuenta con registros de gastos de los camiones, con gastos agrícolas de los últimos 5 años, con ingresos de la agricultura, rendimientos y cantidad de viajes e ingresos de los camiones.

La administración es muy pobre, la calidad de los datos también, faltan registros por lo cual es muy difícil tomar valores e indicadores que sirvan para plantear objetivos. Es este uno de los puntos que más debilidad ofrece y uno de los principales a mejorar.

Se cuenta con datos de los balances contables que no son reales ya que la información que se presenta para cumplimentar los requisitos oficiales muchas veces no es exacta por la venta de algún porcentaje de la mercadería no oficial, y por la misma falta de organización y llevada exacta de gastos y el control de las erogaciones, ocasionando esto un desfase entre la información que brinda el balance y los resultados reales de la empresa. Esto repercute de varias maneras, tiene varias consecuencias, por un lado el riesgo de inspecciones que detecten irregularidades en la información presentada con la posibilidad de multas y penalidades y por otro en la falta de datos creíbles que permitan la obtención de indicadores que sean fiables y que sean un punto de partida para mejorar y evaluar la evolución de los objetivos planteados.

No se realizan tareas de monitoreo y registro de datos que nos permitan conocer al detalle aspectos económicos, financieros y patrimoniales, y esto hace que no se pueda conocer la situación real de la empresa. La obtención de indicadores es uno de los desafíos a resolver.

En la agricultura se cuenta registros de historial de rendimientos, pero no se cuenta con datos históricos de costos, precios de venta y márgenes por cultivos, por año, resultado operativo y por producción. En la ganadería los registros son prácticamente nulos, solo algunos gastos, y el stock o inventario de hacienda. Y en el rubro camiones los datos también son escasos e incompletos. Esta situación de falta de registros completos y fiables lleva a no poder analizar la historia y plantear objetivos a mejorar, tampoco a analizar la variación patrimonial y las causas de la misma, por lo que la mejora estratégica de la empresa debe empezar desde la base de la obtención de registros fiables de todas las actividades que realiza la empresa.



➤ **FODA (Esquema de aspectos positivos y negativos)**

Se realizó un análisis de aspectos internos de la empresa y el contexto externo en el que esta se desenvuelve, mediante la matriz FODA (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – AMENAZAS), para detectar las fortalezas de la empresa que se pueden potenciar, así como sus debilidades que se deben mitigar o corregir.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Explicación</b>
1- Ganas e interés por mejorar. Apertura a recibir ayuda externa.	Hay una actitud de proactividad del empresario que es el puntapié inicial para salir de la situación actual de estancamiento e iniciar un proceso de cambio.
2- Calidad humana	Esta es una cualidad, expresada más adelante como valor de la empresa, considerada clave para iniciar un proceso de cambio honesto, resolución pacífica de los problemas familiares sin peleas graves, y un crecimiento empresarial auténtico y en equipo.
3- Bajo nivel de endeudamiento	Por más que no haya registros exactos, el nivel de endeudamiento que se pudo detectar es bajo en relación al capital existente y a los resultados que se obtienen.
4- Alto capital. Diversificación de activos	Este punto permite actuar con tranquilidad, y además permitiría flexibilidad para posible división de bienes entre los hermanos, manejando diferentes alternativas de solución.
5- Agricultura muy buena, muy buen campo y tecnología empleada, con muy buenos resultados.	La unidad de negocios agricultura se detectó altamente productiva, rentable y con una excelente aplicación de la tecnología disponible.
6- Diversificación de unidades de negocios	Esta fortaleza otorgaría cierta estabilidad ante variaciones en la rentabilidad o en la realidad del país y de cada unidad de negocio en particular.
7- Asesoramientos externos muy buenos.	Se pudo detectar una excelente calidad profesional en los asesoramientos externos, agrícola, contable y empresarial, con los que además los une una relación de amistad, situación que se considera muy valiosa y una fortaleza de la empresa.
8- Capital disponible para cambios, inversiones y nuevos negocios.	El capital disponible y la actitud del empresario, abierto a movidas de activos si hiciera falta, otorga una ventaja a la hora de solucionar los problemas de la sucesión y de direccionar el rumbo de la empresa.
9- Excelente reputación	Esta característica de la empresa permitiría el crecimiento y la oportunidad de nuevos negocios.
10- Carpeta crediticia en bancos.	Debido al capital inmobiliario y a la reputación, la posibilidad de obtención de créditos para emprendimientos es muy importante y una de las posibles ventajas que presenta la empresa.
11- Edad para realizar los cambios. Experiencia y energía.	Hay una combinación en la situación personal del empresario entre energía y experiencia que posibilita que los cambios que se generen y negocios que se encaren tengan altas posibilidades de éxito.
12- Posibilidad de encarar proyectos nuevos, solo o eligiendo socios y saneado económicamente.	De resolverse la situación planteada, el empresario podría encarar nuevos proyectos, libremente, en sociedad o con socios elegidos, en una situación de independencia, sin problemas que se arrastren y con una situación económica que tampoco sea una carga sino todo lo contrario.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Explicación</b>
1-Muy baja calidad de los registros disponibles.	La baja calidad de la información obtenida genera un mal diagnóstico, dificultad para poder detectar puntos fallas y plantear objetivos de mejora.
2- Pobre estructura administrativa	De la mano del punto anterior, una pobre administración y delegación de tareas hace que la toma de datos y llevada de registros para un análisis posterior de la información no pueda llevarse a cabo correctamente.
3- Baja renta sobre capital disponible	A pesar de la falta de registros, los primeros números analizados de renta sobre capital disponible permite con claridad visualizar lo bajo de este valor.
4- Capital ocioso.	Relacionado con el punto anterior, el alto valor de capital ocioso (campos y propiedades principalmente), hace que la renta productiva de las pocas unidades de negocio eficiente (agricultura) se afecte a un alto capital y sea por lo tanto muy baja. Además el valor inmobiliario alto genera un costo impositivo importante a ser afrontado que no es tenido en cuenta de manera planificada.
5- Pérdida de valor por falta de mantenimiento en activos inmobiliarios y camiones.	Los activos inmobiliarios, por más que mantienen y aumentan por lo general su valor en el tiempo, en el caso que de no se los mantenga, se realicen mínimas inversiones en infraestructura y se paguen los impuestos, se corre el riesgo que los mismos pierdan o disminuyan su valor, generando una descapitalización.
6- Situación impositiva	Al no haber una planificación en conjunto entre los hermanos, y debido al alto capital inmovilizado entre campos e inmuebles con los que se cuenta, con los impuestos que se van generando, la empresa se encuentra en una situación delicada, con deudas y angustia financiera para afrontar las obligaciones con el estado.
7- Juicios de AFIP, provincia y laborales	Hay juicios latentes, tanto de la Afip y provincias, por falta del cumplimiento de algunos requerimientos solicitado, por el atraso del pago de obligaciones, y también de algunos empleados antiguos de la sociedad, situación que genera malestar y constituye una amenaza a la paz familiar, al flujo financiero y ponen en riesgo la existencia de algunos activos que en el caso de que la situación se complique podrían a llegar incluso a venderse...

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Explicación</b>
1- Buenos números generales de la agricultura por un contexto favorables de commodities agrícolas	La situación mundial de demanda de alimentos hace que las actividades relacionadas con la cadena agroalimentaria tenga oportunidades de buenos negocios y buenos números asociados
2- Retenciones del gobierno argentino a los granos	Una situación que en principio es negativa para el negocio agropecuario puede ser vista también como una posibilidad de negocios para agregar valor en origen, integrando la agricultura con la ganadería, transformando el maíz en carne.
3- Contexto inflacionario.	Otra situación que en principio es negativa, también es una oportunidad para expandirse y crecer en el negocio de los commodities ya que esta unidad de negocio cuenta con sus ingresos en gran medida dolarizados.
4- Alta rentabilidad de algunos negocios en Argentina	La situación particular del país y el alto riesgo implícito en todas sus actividades, impositivo, político y jurídico, también tiene su contraparte en la posibilidad de obtener altas rentabilidades que en otros países más seguros y estables políticamente son difíciles de obtener.

<b>AMENAZAS</b>	<b>Explicación</b>
1- Riesgo político y económico	La situación del país conlleva un alto riesgo para cualquier emprendimiento productivo, tanto por la altísima presión tributaria, como por el riesgo jurídico actual (ejemplo usurpaciones de tierras)
2- Imagen del sector agropecuario	La imagen negativa que gran parte del país tiene sobre el sector agropecuario genera incertidumbre para el desarrollo de proyectos productivos
3- Contexto inflacionario.	Situación que dificulta muchísimo una planificación a largo plazo y que impacta en el grueso de la población generando pobreza, que luego se asocia a inseguridad y que impacta en todas las empresas que desarrollan su actividad en el país.
4- Crecimiento de los hábitos veganos	Punto que pone una luz de alarma para el desarrollo de proyectos ganaderos.

Del análisis FODA, combinando fortalezas detectadas de la empresa a potenciar para aprovechar las oportunidades y las debilidades de la empresa sobre las que se debe trabajar para estar preparado para enfrentar las amenazas se concluye en un primer diagnóstico, que hay varios puntos sobre los que se debe trabajar, agrupándolos en ítems, se podría enumerar:

- Empresa familiar:
  - Trabajar sobre liderazgo de José por sobre sus hermanas, de manera de poder encarar y destrabar la situación de manera proactiva.
  - Enfrentar la situación de la sucesión. Preparar un plan de acción para tratar el tema y trabajarlo entre todos, incluyendo situaciones de riesgo como juicios y situación legal e impositiva.
  - Desarrollar un protocolo de empresa familiar que finalice con una separación acordada de los bienes de la sucesión entre los hermanos.
  - Realizar un análisis integral de la situación jurídica de la sucesión y de su situación impositiva, realizando una planificación fiscal.
- Registros – Administración:
  - Trabajar sobre la toma de datos y registros, y diseñar una estructura que permita la toma de información para analizar, conocer la situación real de la empresa en sus distintas unidades de negocio, así como para el planteo de objetivos a superar y mejorar.
  - Trabajar sobre el sistema de toma de datos e información, desarrollando o adquiriendo, si se justificara más adelante, un sistema integrado de gestión.
  - Analizar los datos una vez obtenidos y ajustar la certeza y fidelidad de la información obtenida.
- Planeamiento - Asesoramiento.
  - Asesoramiento jurídico, contable y empresarial.
  - En base a la información obtenida con los registros y sistema de gestión, diseñar o realizar planeamiento en las distintas áreas de la empresa y unidades de negocios para enfrentar obligaciones, desprenderse de unidades de negocio y activos que no sean rentables, diseñar estrategias impositivas y de negocios.

➤ **FOAR (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – ARSPIRACIONES – RESULTADOS)**

Dentro del amplio mundo del comportamiento humano se sabe que hay una tendencia de ver más lo negativo que lo positivo de las situaciones. El cerebro humano procesa unos 60,000 pensamientos al día. Muchos de ellos son negativos, absurdos o repetitivos. Más del 90% se repiten y alrededor del 80 a 90% son negativos, con las consecuencias que esto representa en la realidad de esa persona: negatividad, juicios, decepción, frustración, miedo, estancamiento, infelicidad. (Daniel Colombo; 2020. Del FODA al FOAR: Cómo resaltar lo bueno para reforzar las fortalezas. Revista Entrepreneur).

Para el desarrollo del FOAR se utilizaron las mismas fortalezas y oportunidades del FODA, y se trabajaron sobre las aspiraciones y sobre los resultados a obtener. De manera bastante sintética se desarrollan brevemente a continuación, describiendo las principales aspiraciones o deseos del empresario, y los principales resultados que desea obtener.

<b>Aspiraciones</b>	<b>Explicación</b>
Salud de los vínculos familiares	Una de las principales aspiraciones del empresario y uno de los principales objetivos del trabajo a realizar.
Unidades de negocios independientes o con socios elegidos	Otra aspiración u objetivo clave para el empresario y para el trabajo sobre la empresa, aprovechando, si hiciera falta, la excelente relación y la capacidad de los asesores externos (agrónomo y contador).
Disponibilidad de activos para poder disponerlos para re direccionamiento libremente de actividades o encarar proyectos de inversión y crecimiento.	Otra de las principales aspiraciones que motivan la visión sobre la que se trabajará, y que logró motivación e incentivación en el empresario.

<b>Resultados</b>	<b>Explicación</b>
Relación familiar sana	Es uno de los principales objetivos del trabajo a realizar y a evaluar. La resolución de la sucesión con distribución de activos entre los hermanos sería la manera de resolver este tema, siendo importante la forma que se llega a este resultado.
Integración de las distintas unidades de negocio	La integración de las unidades de negocio relacionadas a la producción primaria agropecuaria es parte de los objetivos a conseguir en un primer momento, integrando la producción agrícola y ganadera, al menos en un mediano plazo.
Nuevos proyectos de inversión y crecimiento	El desarrollo de nuevos proyectos de inversión y crecimiento, solo o en sociedad, es un objetivo que motiva y un resultado a obtener en un mediano plazo.

De lo trabajado se puede concluir en la importancia del trabajo motivacional, de manera positiva, haciendo foco en las aspiraciones del empresario y de la persona. Este trabajo generó muchos elementos que se van a desarrollar y trabajar en el plan de acción para la realización y cumplimiento de los objetivos planteados, y van desde la expresión de la visión planteada a 5 años, los objetivos y líneas estratégicas, el trabajo en liderazgo, el plan de negocios por delante, el movimiento de activos a realizar y la toma de decisiones estratégicas a la hora de estudiar y encarar proyectos de inversión y crecimiento si así se decidiese.

## **II – Plan de acción a seguir para llegar a la propuesta de solución de la problemática planteada.**

A continuación y una vez realizado el diagnóstico, se diseñó un plan de acción con pasos y programas para alcanzar los objetivos planteados. Para cada uno de los pasos o programas se siguió una estructura que se enumeran a continuación (de manera esquemática en algunos puntos, y en otros a lo largo del desarrollo y explicación del paso o programa en cuestión). El esquema del desarrollo del plan de acción es el siguiente:

- Diseño
  - Descripción
  - Pasos necesarios
  - Marco temporal
  - Recursos
  - Costos
- Materialización

Cabe destacar que en algunos programas solo se evidenciará la etapa de diseño mientras que otros evidenciarán la materialización de la idea. Esto es así debido a que algunas propuestas se prestan para su producción y otras necesitarán un mayor tiempo y planificación para su desarrollo. Por ejemplo el programa 1 (referido a la definición de misión, visión y valores) ya es presentado con sus conceptos; por el contrario el programa 2 describe los pasos, actividades clave, costos y recursos necesarios para materializarlos en un futuro inmediato.

El diseño del programa cuenta con 7 planes que se detallan a continuación:

1. Plan 1: Definición de misión, visión y valores.
2. Plan 2: Definición de líneas estratégicas y objetivos.
3. Plan 3: Determinación de la estructura de la sucesión familiar
4. Plan 4: Desarrollo de órganos de gobierno y protocolo familiar.
5. Plan 5: Determinación de los principales registros a llevar para implementar un sistema de gestión.

6. Plan 6: Elaboración de un presupuesto económico para cada actividad.
7. Plan 7: Elaboración de un presupuesto financiero general de la empresa.

➤ **Plan 1: Definición de misión, visión y valores**

Una vez relatada la historia y descrita la situación actual tanto de la empresa como de los activos de José y los de la sucesión, se realizó un trabajo para definir misión, visión y valores.

- Descripción: Breve descripción de estos conceptos y su importancia:

Definir la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES genera un norte común, una mirada con “faros largos” y permiten accionar en conjunto por cada integrante de la empresa y alcanzar las metas que se propongan. Permite elegir ser parte o no de la empresa de acuerdo a si la misión/visión/valores propios son compatibles con los de la empresa. A los empleados les proporciona un marco donde moverse. Facilitan diseñar la empresa que queremos tener y accionar hacia esos objetivos. Ayudan a hacer foco en el día a día y discernir lo que es realmente importante de lo que no.

- ✓ *MISIÓN: Para qué estoy o estamos. Tiene que ver con la acción. Qué hacemos y cómo lo hacemos. Es “atemporal”. Qué soy, para qué estoy, el sentido o razón de ser.*
- ✓ *VISIÓN: Cómo me veo en un futuro. Hacia dónde voy. A dónde llegar. Qué me propongo. Qué me gustaría. Una realidad diferente a la de hoy. Es desafiante, compromete. Tiene una temporalidad definida. Es soñar despierto, pensar qué me gustaría, con qué me conecto. La brecha que tengo hoy con respecto a esa visión, funciona como tensión creativa, tracciona. ES ALGO QUE NO EXISTE HOY, ES UNA POSIBILIDAD, DIFERENTE AL PASADO Y EL PRESENTE. Debe ser una descripción intensa, clara y concisa de cómo será la nueva realidad con sus logros. Debe tener un plazo de cumplimiento. Debe ser ambiciosa, desafiante.*



✓ *VALORES: Pilares, marco de referencia dentro de los cuales voy a desarrollar mi misión. Atributos, comportamientos, compromisos. Características que describen cómo va a ser el accionar.*

- Materialización:

Con estos conceptos conversados y su importancia, mediante una serie de preguntas se trabajó en la definición de los mismos para el caso particular de la empresa en estudio.

Se empezó con los **valores**, y se definieron los 5 más importantes para el empresario, que son su guía, que no cambian en el tiempo y que son el marco donde la empresa se va a desarrollar:

- Honestidad
- Trabajo
- Excelentes vínculos interpersonales – Muy buen trato personal.
- Búsqueda de la Excelencia.
- Tecnología de punta.

Posteriormente en el marco de estos valores se definió la visión, situación que hoy no es actual, pero que constituye una situación ideal y alcanzable, en un plazo de tiempo, 5 años en este caso, para motivar y exigir los cambios necesarios.

**Visión año 2026:**

*Dirijo y formo parte de una empresa agrícola-ganadera integrada, en plena producción, con la situación de la sucesión resuelta, con respaldo patrimonial, con el campo de Quilino propio y en producción y con 80-100 lotes propios en Catamarca.*

**Misión:**

El concepto que más costó definir, quedó una aproximación.

*Empresa dedicada a la producción agrícola-ganadera en el norte de Córdoba y Catamarca, con eficiencia productiva y económica.*

➤ **Plan 2: Definición de líneas estratégicas y objetivos**

Para alcanzar la visión planteada en el plazo definido oportunamente, se establecieron 5 líneas estratégicas.

1. Resolución de la realidad actual y de la situación legal y contable de la sucesión
2. Producciones agrícolas y ganaderas integradas con la ganadería en plena producción.
3. Gestión y Planificación estratégica
4. Planificación contable
5. Respaldo patrimonial y portfolio de activos

Para cada línea estratégica se definieron objetivos:

- *Línea estratégica 1: Resolución de la realidad actual y de la situación legal y contable de la sucesión*
- Definir dos especialistas, abogado y contador, para asesoramiento y realizar la consulta con ellos, en el transcurso de los próximos 3 meses.
  - Trabajar 6 meses en coaching mediante algún curso presencial o virtual, para capacitarse en liderazgo y adquirir elementos que permitan resolver los obstáculos que puedan salir.
  - Definir un consultor en empresa familiar para desarrollo de protocolo y órganos de gobierno.
  - Preparación de una reunión con todos los hermanos informativa, y definir cronograma de reuniones por delante, modalidad de las mismas y objetivos a ir resolviendo durante el transcurso de las mismas.
  - Sanear la sociedad de las deudas
  - Definir que activos van a quedar para cada hermano.

- *Línea estratégica 2: Producciones agrícolas y ganaderas integradas, con la ganadería en plena producción*
  - Producción agrícola:
    - Seguir sembrando María Juana (campo de Avellaneda), mediante alquiler, comodato o directamente según como corresponda por la división.
    - Elaborar el plan de crecimiento y el plan de siembra para las próximas 5 campañas
    - Definir con el asesor las has agrícolas a sembrar campaña 21-22, 22-23, 23-24, 24-25, y la producción estimada de cada cultivo.
    - Definir las principales tecnologías a aplicar.
  - Producción ganadera:
    - Desarrollar la producción ganadera en el campo de Quilino, al 100 % de su capacidad, en el año 2031 (próximos 10 años).
    - Definir el asesor con el que se va a trabajar.
    - Realizar un plan de inversión de las mejoras a realizar para los próximos 10 años
    - Buscar socio estratégico en el caso que sea conveniente para producción conjunta, capitalización o alquiler a cambio de mejoras.
  - Integración de las actividades:
    - Analizar la viabilidad de realizar la actividad de feed lot para integrar las dos producciones (de terneros y la producción de granos), para dar valor agregado a la producción, engordando el 100 % de los terneros que se produzcan con el maíz que se obtenga de la agricultura, y realizar un plan de acción para llevar a cabo esta unidad de negocios integradora en el año 2028-2030
- *Línea estratégica 3: Gestión y Planificación estratégica*
  - Implementar un sistema de gestión: Excel o algún sistema agropecuario

- Realizar un cierre de gestión anual, el 31 de agosto de cada año, con consistencia en la variación patrimonial
- Realizar planeamiento económico una vez por año previo a cada campaña.
- Realizar planeamiento financiero, anual, con revisión y ajuste semanal.

➤ *Línea estratégica 4: Planificación contable*

- Definir contador/ estudio contable con el que se va a trabajar. Consulta/asesoramiento mensual.
- Planificar estrategias para el pago del Impuesto a las ganancias

➤ *Línea estratégica 5: Respaldo patrimonial y porfolio de activos*

- Vender los camiones o utilizarlos como moneda de pago para la división con los socios si fuera necesario.
- Tener el 50 % del capital en activos inmobiliarios como respaldo:
  - Campo Ganadero en Quilino
  - 80-100 lotes en Catamarca:
- Tener el 15 % del capital en inversiones financieras
- Tener el 35 % del capital restante en activos circulantes líquidos: existencias de cereal, hacienda, insumos, liquidez.
- Manejar un nivel de endeudamiento del 10 % sobre capital total.

Marco temporal, recursos y costos: El tiempo asignado a estos dos primeros planes de acción fue de 3 meses, a realizar mediante reuniones periódicas con el asesor, en un clima de confianza, con tareas a seguir pensando o trabajando entre una reunión y otra. La visión se decidió plantearla a 5 años. La misión y valores son elementos que no cambian en el tiempo, al menos en el plazo del trabajo.

Los recursos necesarios asignados a este trabajo fueron el tiempo, una reunión quincenal durante tres meses, de medio día de duración con el asesor empresarial. Para definir el costo de esta actividad se tomó el valor del día técnico de asesoramiento que

figura en la página de AACREA (Asociación Argentina de los grupos Crea) que se actualiza dos veces al año.

En el caso del contador se tomó el valor de honorarios del consejo de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba y se estimó una dedicación de 48 horas.

En el caso del abogado se presupuestó el trabajo en IUS.

Para el curso de coaching y capacitación en liderazgo se eligió un curso presencial/virtual de 6 meses de duración. El mismo estará desarrollado por la consultora Mundos E y tendrá una dedicación con 2 días de encuentros seguidos (viernes y sábado) cada 15 días, y con un costo de \$120.000 por mes.

➤ **Plan 3 y 4: Determinación de la estructura de sucesión familiar y Desarrollo de un protocolo familiar y órganos de gobierno.**

Descripción: Según lo descripto en la línea estratégica 1 y relacionado con uno de los principales objetivos planteados que es la resolución de la problemática actual de la sucesión familiar se plantearon los siguientes pasos para ir avanzando en la resolución de este tema:

- Trabajar 6 meses en coaching mediante algún curso presencial o virtual, para capacitarse en liderazgo y adquirir elementos que permitan resolver los obstáculos que puedan surgir. El objetivo en primer momento es capacitar a José, el interesado objeto de este trabajo, para que adquiera elementos que le permitan llevar adelante una conversación productiva y eficiente con sus hermanas, y asuma el rol del líder que permita a la familia salir de la situación actual de estancamiento.
- Trabajar 6 meses con un consultor especialista en empresa familiar para desarrollar y formalizar un protocolo familiar y órganos de gobierno. En dicho protocolo sentar las bases para el funcionamiento de aquellos familiares interesados y con capacidades de trabajo en la empresa familiar si

los hubiera. Así mismo acordar los principios de la división de bienes y finalización de la sucesión Fernandez.

- Definir dos especialistas, abogado y contador, para asesoramiento y realizar la consulta con ellos, en el transcurso de los próximos 3 meses. El objetivo de la consulta es saber con precisión la situación legal e impositiva de la sucesión, los riesgos que corre la misma y cada heredero de continuar en este estado, las posibilidades de solución teniendo en cuenta la situación particular de cada hermano.
- Asesoramiento con un especialista abogado para definir la figura jurídica concreta que se va a tomar teniendo en cuenta las características particulares de la sucesión y de la empresa unipersonal de José Fernandez. Se considerará la configuración de los instrumentos que den respuesta a las exigencias de un marco jurídico. En ese caso se decidirá si asumir el diseño de un consejo de administración y una asamblea de accionistas, en caso de ser necesario, o mantener el formato de familia empresaria y trabajar a partir de la asamblea familiar y un consejo familiar.
- Preparación de una reunión informativa con todos los hermanos, y definir cronograma de reuniones por delante, modalidad de las mismas y objetivos a ir resolviendo durante el transcurso de las mismas.
- Sanear la sociedad de las deudas
- Definir que activos van a quedar para cada hermano.

Materialización: Como resumen de tiempo y costos para cada una de las acciones propuestas en estos primeros tres planes, se adjunta la siguiente tabla:

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo y duración</b>	<b>Costo</b>
Curso de coaching y capacitación en liderazgo	6 meses, 2 días de dedicación cada 15 días. Segundo semestre 2021	\$120.000 total del curso.
Consulta con especialista en empresa familiar	6 meses, consulta quincenal. Segundo semestre 2021	-\$500.000 consultor empresa familiar
Consulta, diseño de estrategias y seguimiento de especialistas en sucesión, abogado y contador	6 consultas con cada uno, de medio día de duración cada una. Segundo semestre 2021	-\$200.000 contador. -\$500.000 abogado
Reunión con asesor empresarial	6 consultas de medía día de duración, durante 3 meses Primero y segundo semestre 2021	6 medio días técnicos, valor día técnico AACREA, \$18.500 actualmente. Total \$55.000
Plantar las bases para la sucesión y un protocolo familiar para la división de los bienes.	Primer semestre 2022	A definir según la necesidad de especialista.

Fuente: Elaboración propia

➤ **Plan 5: Determinación de los principales registros a llevar para implementar un sistema de gestión.**

- Descripción:
  - ✓ Planilla de agricultura, con registro de labores, con todas las actividades anotadas por fecha, por campo, lotes y cultivo, productos utilizados con dosis, cantidades totales, precio unitario y precio total en dólares y pesos, tipo de cambio, contratista y proveedor, y cada gasto realizado relacionado con un ítem para poder posteriormente analizar.
  - ✓ Planilla de agricultura con registros productivos de precipitaciones y rendimiento por cultivo y campo.
  - ✓ Planilla de agricultura con registro de cosecha, rendimiento por lote, camiones cargados con registro de kilos y humedad a campo, y de las descargas, separada por destino y acopio según tipo de grano.
  - ✓ Planilla con todos los gastos no directos, con fecha, motivo u objeto del gasto
  - ✓ Planilla con todos los gastos ganaderos anotados por fecha, campo y motivo del gasto.

- ✓ Planilla de todos los gastos de los camiones
- ✓ Planilla con todos los ingresos por viajes de los camiones.
- ✓ Planilla con planeamiento económico, márgenes por cultivo y campo.
- ✓ Planilla con presupuesto financiero

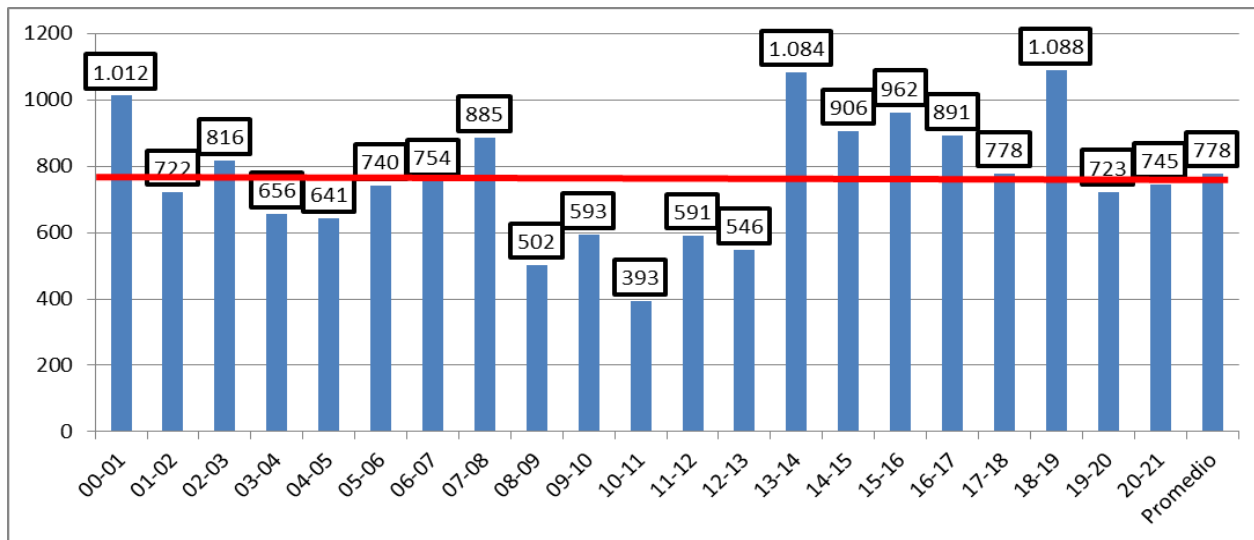
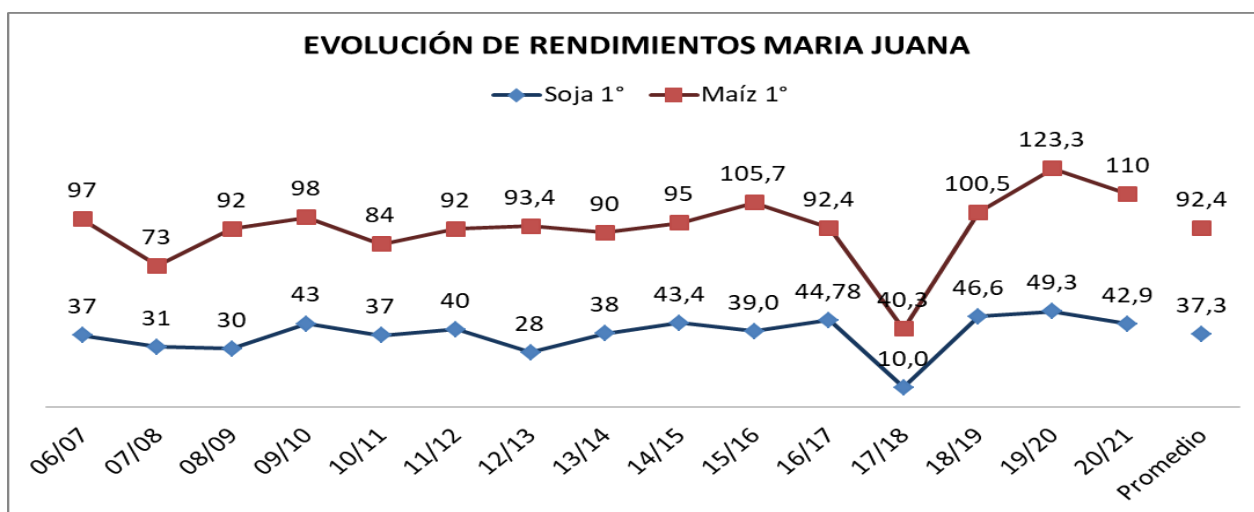
- Materialización

Se pudo reconstruir un historial de rendimientos agrícolas del campo María Juana, con los promedios por año y cultivo, historial de lluvias y la relación entre los mismos, y se pudieron establecer valores promedios históricos de rinde como objetivos a obtener. De esta manera se pudieron establecer rendimientos objetivos a obtener y a superar (se adjunta gráfico a continuación).

También se pudo recabar información histórica de precipitación de un campo vecino lo que permite analizar la distribución de lluvias, su variabilidad y el potencial a obtener por los cultivos teniendo en cuenta el agua (se adjunta gráfico a continuación).

Con respecto a tiempo asignado a toda la labor del desarrollo del plan V y al costo de la misma, se calcula una dedicación por parte del asesor empresarial de 1 día de trabajo por semana durante 6 meses para el desarrollo de las distintas planillas en Excel y la capacitación al empresario o administrativo que disponga para esta labor a la hora de cargar y procesar la información.



**Cuadro 1: Lluvias históricas por año****Cuadro 2: Rendimientos históricos de soja y maíz.**

Fuente: Elaboración propia en base a los registros existentes

Con respecto a los datos generales a relevar y analizar, se propone para este caso en particular, comenzar a llevar todos los registros descriptos en el punto anterior, en planillas de Excel. Posteriormente se evaluará la necesidad y conveniencia de avanzar hacia sistemas integrados de gestión y contabilidad, con todas las actividades integradas, pudiendo ser uno de propio desarrollo o un software de disponibilidad comercial.

A modo de ejemplo se copian modelo de planillas de Excel propuestas, principalmente para la unidad de negocios agricultura.

**Cuadro 3: Planilla de Excel para registro y análisis de labores e insumos.**

Fecha	Lote	Cultivo	has	Producto	Tipo	Dosis	Total producto	Unidad	U\$S/unidad	Tipo de cambio (fecha de factura)	\$/unidad	Total \$	Total U\$S	Proveedor	Factura	Observaciones
15/06/2021	María Juana	Maíz	59	GLIFOSATO CREDIT DRY	Herbicida	1,60	95,0	kilo	6,03	42,7	257,48	24.460,70	572,85	Pronor	0007-00021637	
15/06/2021	María Juana	Maíz	59	ATRAZINA NUFARM	Herbicida	1,00	60,0	kilo	6,82	42,7	291,21	17.472,84	409,20	Pronor	0007-00021637	

Fuente: Elaboración propia

En el caso de esta planilla se pueden cargar de forma muy simple y fácil todas las labores realizadas, separadas por campo, lote y cultivo, con productos utilizados, con dosis y cantidades totales utilizadas, separadas por tipo, con precio unitario y total en pesos y dólares, y de esa manera se pueden posteriormente procesar y analizar de varias maneras, como con tablas dinámicas como en el ejemplo a continuación, todos los gastos directos realizados.

**Cuadro 4: Planilla con datos para análisis**

Campo	Coadyuvante	Fertilizante	Herbicida	Inoculante	Insecticida	Labor	Semilla	Arrendamiento	Total general	Costo directo s/alq u\$S/ha	Costo directo c/alq u\$S/ha
Díaz	401		3.825	129		3.720	1.653	6.324	16.053	243	401
Gauna	1.217		13.870		1.568	18.211	20.406	29.204	84.475	316	483
Grion	241	1.992	4.688			4.605	6.084	7.219	24.829	345	487
Lauret	77	3.225	4.371			5.779	8.100	9.905	31.457	337	492
Magín 85	833		8.011	388	15	7.976	3.520	10.426	31.169	244	367
Magin granja	418		2.905		405	3.621	3.096		10.444	282	282
Rivera	1.181		6.349		945	9.053	9.234	12.054	38.816	308	446
Rivera - Nuevo	181		1.974		270	2.432	2.754		7.611	304	304
Tornavaca	352		2.810	260	765	3.970	1.896		10.053	209	209
<b>Total general</b>	<b>4.901</b>	<b>5.217</b>	<b>48.803</b>	<b>778</b>	<b>3.968</b>	<b>59.367</b>	<b>56.743</b>	<b>75.133</b>	<b>255.657</b>		

Fuente: Elaboración propia

Con la planilla de cosecha, con rendimientos por lote y cultivo, con las entregas por acopio y cereal, y con los precios de venta y descuentos y gastos comerciales se pueden obtener las cantidades cosechadas y los precios promedios de venta, obteniendo el ingreso por campo y cultivo,

**Cuadro 5: Planilla de cosecha**

Fecha	Campo	Patente	Carta Por	Destinc	kg camp	Humeda	Kg descar	Diferenc	Humeda	Saranda	Volatil	Neto	Merma
18/04/2021	María Juana	RGM832	584403138	BUNGE	36.010,00	12,70	35.950,00	-60,00	0,00	0,00	108,00	35.842,00	-108,00
18/04/2021	María Juana	FCK228	584403137	BUNGE	36.910,00	12,80	36.910,00	0,00	0,00	0,00	111,00	36.799,00	-111,00
18/04/2021	María Juana	BAR379	584403157	ACA	33.920,00	13,30	33.360,00	-560,00	0,00	0,00	167,00	33.193,00	-167,00
19/04/2021	María Juana	RNP547	584403139	BUNGE	30.200,00	13,20	30.210,00	10,00	0,00	0,00	91,00	30.119,00	-91,00
19/04/2021	María Juana	EFR612	584403140	BUNGE	30.150,00	12,60	30.030,00	-120,00	0,00	0,00	90,00	29.940,00	-90,00
19/04/2021	María Juana	EKX579	584403141	BUNGE	35.200,00	12,80	35.330,00	130,00	0,00	0,00	106,00	35.224,00	-106,00
19/04/2021	María Juana	GTJ586	584403142	BUNGE	34.810,00	12,10	34.820,00	10,00	0,00	0,00	104,00	34.716,00	-104,00
19/04/2021	María Juana	GYU330	584403159	ACA	36.590,00	13,00	36.540,00	-50,00	0,00	0,00	183,00	36.357,00	-183,00
19/04/2021	María Juana	BYW509	584403161	ACA	37.280,00	12,40	37.270,00	-10,00	0,00	0,00	186,00	37.084,00	-186,00
20/04/2021	María Juana	CDV808	584403143	BUNGE	34.600,00	13,50	34.540,00	-60,00	0,00	0,00	104,00	34.436,00	-104,00
20/04/2021	María Juana	PMT041	584403148	AGD	31.150,00	10,30	30.970,00	-180,00	0,00	0,00	0,00	30.970,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente uniendo la planilla de costos con la de producción e ingresos se puede llegar a la planilla de margen bruto, neto, y resultado del aporte de las actividades, como en el ejemplo de la tabla a continuación:

**Cuadro 6: Planilla con Margen Bruto y Total**

Etiquetas de fila	Costo directo	Costo directo	HAS	RINDE tn/ha	Precio u\$/tn	Ingreso u\$/ha	Margen Bruto u\$/ha	Margen Total u\$/s
	s/alq u\$/ha	c/alq u\$/ha						
Díaz	243,21	401,31	40	3,68	190	699,2	297,89	11.915,40
Gauna	315,83	482,71	175	8,00	90	720	237,29	41.525,14
Grión	345,30	486,85	51	7,50	90	675	188,15	9.595,53
Lauret	336,75	491,52	64	7,50	90	675	183,48	11.742,71
Magin 85	244,04	366,70	85	3,40	190	646	279,30	23.740,53
Magin granja	282,28	282,28	37	6,00	90	540	257,72	9.535,55
Rivera	307,61	446,17	87	8,00	90	720	273,83	23.823,61
Rivera - Nuevo	304,46	304,46	25	4,80	90	432	127,54	3.188,61
Tornavaca	209,44	209,44	48	0,85	190	161,5	-47,94	-2.300,92
<b>Total general</b>								132.766,16

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, con estos ejemplos, se puede tomar conciencia de la importancia de la implementación de un sistema de gestión es algo relativamente sencillo, y si el tamaño de la empresa lo permite, se puede llevar una gestión al detalle y actualizada, con una serie de planillas de Excel, relacionadas entre sí y sin una carga extra en la estructura de la empresa. A medida que el tamaño de la empresa y la complejidad de la misma en actividades crezcan, la implementación de sistemas de gestión integrales y pagos puede ser un paso necesario y lógico.

➤ **Plan 6: Elaboración de presupuestos económicos para cada actividad.**

- Descripción

La elaboración del presupuesto económico se considera de vital importancia para evaluar el resultado de las actividades que se realizan, ser consciente del capital en juego, del riesgo, de los costos y del resultado posible a obtener.

En este caso se realizó para cada una de las unidades de negocios con los datos que se pudieron recabar.

**En el caso de la agricultura**, el mismo se confeccionó en base a presupuestos técnicos realizados con el asesor técnico en agricultura, con los registros disponibles utilizados para ajustar rendimientos promedios/alcanzables, con precios futuros a cosecha que figuran en la Bolsa de Cereales de Rosario. A modo de ejemplo se detallan las planillas con los presupuestos técnicos, y la planilla del presupuesto económico.

El presupuesto económico se realizó para el campo familiar María Juana, para los cultivos de soja y maíz, campo que no paga alquiler al estar bajo la figura de comodato, y para un campo en alquiler de 180 has que paga un alquiler de 7 quintales de soja precio rosario.

La confección de la planilla del presupuesto económico en agricultura tiene en cuenta los costos directos por cultivo y campo, dividido en rubros (semilla, fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, siembra, pulverización, cosecha, etc.), los rendimientos

promedios/alcanzables y el precio futuro como se explicó anteriormente a lo que se descuenta el gasto del flete. De esta ecuación se obtiene el margen bruto de cada cultivo y campo.

Todos estos valores están relacionados con las has y aparecen sumados en una columna con los totales que nos da una idea del monto total a gastar y de monto total del resultado.

Así mismo se calcula el rendimiento de indiferencia, que es el rendimiento que se debería obtener, para en base a los precios estimados, cubrir todos los costos.

Una vez obtenido el margen bruto, se estiman los gastos indirectos de la actividad, que se ponen como gastos de administración y estructura (gastos relacionados con la actividad pero que no son costos directos de cada cultivo, como por ejemplo viáticos, gasoil o movilidad, asesoramiento técnico, contador, etc.)

Con estos gastos se puede obtener el margen neto de cada cultivo y de la actividad agrícola, la renta que se obtendría, y el precio del dolor, que es el precio al que se debería vender la producción para obtener la renta objetiva del proyecto cubriendo todos los costos con el rendimiento objetivo realizado.

- Materialización:

#### **Cuadro 7: Planeamiento. Costos y márgenes por cultivos**

CAMPAÑA 21-22	María Juana Maíz	María Juana Soja	Soja El Rodeo	Maíz El Rodeo	TOTAL
	u\$/Ha	u\$/Ha	u\$/Ha	u\$/Ha	
	105	65	100	80	350
Semilla	104	56	86	88	30.156
Herbicidas	100	101	106	100	35.665
Curasemilla	0	5	5	0	825
Insecticidas	0	15	0	0	975
Inoculantes	0	5	5	0	825
Fertilizante	104	0	0	66	16.148
Fungicida	0	0	0	0	0
Laboreo suelo	0	0	0	0	0
Adherentes	5	8	8	8	1.855
Siembra	38	35	35	38	12.805
Pulverizacion	25	25	25	25	8.750
Cosecha	75	65	65	75	24.600
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>450</b>	<b>315</b>	<b>335</b>	<b>400</b>	<b>132.603</b>
<b>RENDIMIENTO (QQ/Ha)</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>70</b>	
<b>RENDIMIENTO C/ALQ %</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>70</b>	
<b>PRECIO (u\$/Ton)</b>	<b>175</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>175</b>	
<b>INGRESO BRUTO (u\$/Ha)</b>	1400	900	750	1225	<b>303.500</b>
Gastos de Comerc. (u\$/Ton.)	32	30	30	32	
Gastos de Comerc. (u\$/Ha)	256	90	75	224	50.650
<b>INGRESO NETO (u\$/Ha)</b>	1144	810	675	1001	<b>252.850</b>
<b>MARGEN BRUTO (u\$/Ha)</b>	<b>693,8</b>	<b>495,0</b>	<b>340,0</b>	<b>601,2</b>	<b>153.117</b>
<b>Rinde de Indiferencia (Tn/ha)</b>	<b>3,15</b>	<b>1,17</b>	<b>1,24</b>	<b>2,80</b>	
Alquiler	0,0	0,0	210,0	210,0	16.800
Adm+Estructura	50,0	50,0	50,0	50,0	12.500
<b>Costos totales</b>	<b>500,2</b>	<b>365,0</b>	<b>595,0</b>	<b>659,8</b>	<b>129.033</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>643,8</b>	<b>445,0</b>	<b>80,0</b>	<b>341,2</b>	<b>123.817</b>
<b>Rinde de Indif. C/ alquiler</b>	<b>3,50</b>	<b>1,35</b>	<b>2,20</b>	<b>4,61</b>	
Renta esperada (u\$)	30%	30%	30%	30%	
Precio Dolor(u\$/tn)	113	188	339	155	
<b>Renta</b>	<b>129%</b>	<b>122%</b>	<b>13%</b>	<b>52%</b>	<b>96,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo se muestra una planilla con el planteo técnico del maíz de María Juana, de donde salen los costos directos unitarios por ha.

**Cuadro 8: Detalle de costos por cultivo**

Maíz 1° Avellaneda				
Insumo		Cantidad	Precio	u\$/ha
Semilla	Semilla	0,85	122,00	103,7
Max	Herbicidas	6	9,25	55,5
Atrazina	Herbicidas	2	7,50	15,0
Tordon	Herbicidas	0,25	18,00	4,5
Dicamba	Herbicidas	0,25	12,10	3,0
Paraquat	Herbicidas	2	4,50	9,0
Urea	Fertilizante	80	0,55	44,0
Fosfato MA	Fertilizante	70	0,85	59,5
Haloxifop	Herbicidas	0	38,00	0,0
Sumisoya	Herbicidas	0,15	68,00	10,2
2,4 D	Herbicidas	0,6	5,00	3,0
aceite	Adherentes	1	2,50	2,5
Sulfato de amonio	Adherentes	2	1,20	2,4
siembra	Siembra	1	38,00	38,0
Pulverización	Pulverización	5	5,00	25,0
cosecha	Cosecha	1	75,00	75,0
<b>Total u\$/ha</b>				<b>450,3</b>

Maíz 1°	
Semilla	103,7
Herbicidas	100,2
Cura semilla	0,0
Insecticidas	0,0
Inoculantes	0,0
Fertilizante	103,5
Fungicida	0,0
Riego	0,0
Adherentes	4,9
Siembra	38,0
Pulverización	25,0
Cosecha	75,0
	<b>450,3</b>

Fuente: Elaboración propia

**Con respecto a la unidad de negocio camiones**, se realizó en una planilla de Excel. Se detallaron los gastos por camión y los ingresos de cada camión según los viajes estimados que realizarían a lo largo del año mes por mes. Los gastos fueron los reales de los últimos meses y se estimaron para el resto de los meses del año que se realizó la planificación. Por falta de algunos registros hubo datos que fueron estimados pero al menos hubo una aproximación bastante cercana a la realidad.

A continuación se copia un pequeño extracto a modo de ejemplo.

**Cuadro 9: Planilla de ingresos y costos camiones**

Ingresos	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Viajes camión Scania	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000
Viajes camión Mercedes	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000
<b>Total ingresos</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.560.000</b>

Gastos	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Gas oíl	744.800	744.800	744.800	744.800	744.800	744.800	744.800
Chofer sueldo	280.702	280.702	280.702	280.702	280.702	280.702	280.702
Chofer aportes	95.424	95.424	95.424	95.424	95.424	95.424	95.424
Gomas	196.000	196.000	196.000	196.000	196.000	196.000	196.000
Reparación y Mantenimiento	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Seguro	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Amortización	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>Total de Gastos</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>	<b>1.516.926</b>

<b>Resultado por mes</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>	<b>43.074</b>
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia



**Con respecto a la unidad de negocio ganadería**, se realizó también en una planilla de Excel. Se detallaron los gastos a realizar por mes hasta fin de año, considerando alimentación, veterinario, sueldos, viáticos y gasoil y mantenimientos de estructura/mejoras. Los ingresos estimados se realizaron por ventas de terneros, el grueso en el invierno, con la llegada de las heladas como normalmente sucede y el resto a lo largo del año para cubrir los gastos mensuales. La venta de vacas se realizó a la entrada de la primavera/verano.

A continuación se copia un pequeño extracto a modo de ejemplo.

**Cuadro 10: Planilla de ingresos y costos ganadería**

Ingresos	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ventas terneros	120.000	120.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Ventas de vacas	0	0	20.000	20.000	0	20.000	20.000
<b>Total ingresos</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>60.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>

Gastos	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Veterinaria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Empleado	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Movilidad y viáticos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Mantenimiento de estructuras	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Alimentos	20.000	20.000	20.000	20.000	5.000	5.000	5.000
<b>Total de Gastos</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>

<b>Resultado por mes</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a tiempo asignado a toda la labor del desarrollo del plan VI, planeamiento y al costo de la misma, se calcula una dedicación por parte del asesor empresarial de 1 día de trabajo por semana durante 6 meses para el desarrollo de las distintas planillas en Excel y la capacitación al empresario o administrativo que disponga para esta labor a la hora de cargar y procesar la información.

➤ **Plan 7: Elaboración de un presupuesto financiero general de la empresa:**

- Descripción

La elaboración del presupuesto financiero se considera de vital importancia para la previsión de todos los gastos a lo largo del año, la previsión de los ingresos y el análisis de cómo éstos tienen que hacer frente a aquellos.

Para este caso, y a modo de ejemplo, la elaboración del presupuesto financiero se realizó separando ingresos y egresos, en una planilla de Excel, dividiendo los ingresos por unidades de negocios, se hizo mensual y por el período de un año por delante. Para la elaboración del flujo de fondo se trabajó de manera conjunta con el asesor contable/contador de la empresa.

Se propuso, una vez realizado, llevar su monitoreo y actualización semanalmente.

- Materialización:

Con respecto a tiempo y costo asignados al desarrollo del plan VI, se calcula una dedicación por parte del asesor empresarial de 1 día de trabajo por mes durante 6 meses para la realización y actualización continua junto con el empresario hasta que el mismo adquiera el hábito.

DÓLAR	\$ 98,42	\$ 101,20	\$ 104,10	\$ 107,15	\$ 110,90	\$ 114,75	\$ 119,10	\$ 123,45	\$ 127,50	\$ 131,35	
Gastos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Administración	\$ 384.755	\$ 384.755	\$ 384.755	\$ 412.528	\$ 426.965	\$ 441.788	\$ 458.535	\$ 475.283	\$ 490.875	\$ 505.698	\$ 4.365.935
Estructura	\$ 752.610	\$ 752.610	\$ 752.610	\$ 1.344.036	\$ 1.391.074	\$ 1.439.367	\$ 1.493.931	\$ 1.548.495	\$ 1.599.296	\$ 1.647.589	\$ 12.721.618
Imp inmb/ch/aut	\$ 255.803	\$ 255.803	\$ 255.803	\$ 456.821	\$ 472.808	\$ 489.222	\$ 507.768	\$ 526.314	\$ 543.580	\$ 559.994	\$ 4.323.915
<b>Gtos Direc. Gan</b>	<b>\$ 871.911</b>	<b>\$ 871.911</b>	<b>\$ 871.911</b>	<b>\$ 1.190.951</b>	<b>\$ 871.911</b>	<b>\$ 420.831</b>	<b>\$ 669.405</b>	<b>\$ 534.725</b>	<b>\$ 610.498</b>	<b>\$ 530.098</b>	<b>\$ 7.444.150</b>
Agroquímicos 20-21					\$ 1.109.000	\$ 735.537					\$ 1.844.537
Agroquímicos 21-22											\$ -
Semilla					\$ 600.000						\$ 600.000
Pulverización					\$ 1.048.663	\$ 883.575	\$ 3.095.394	\$ 1.096.174		\$ 1.518.603	\$ 7.642.409
Siembra							\$ 5.136.664	\$ 5.324.275			\$ 10.460.939
Insumos ganadería	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 80.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 600.000
Fletes cereal	\$ 442.890	\$ 455.400	\$ 468.450	\$ 482.175	\$ 499.050	\$ 516.375	\$ 535.950				\$ 3.400.290
Gastos flete	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 1.516.926	\$ 15.169.260
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$ 4.294.894</b>	<b>\$ 4.307.404</b>	<b>\$ 4.300.454</b>	<b>\$ 5.458.436</b>	<b>\$ 7.991.397</b>	<b>\$ 6.498.620</b>	<b>#####</b>	<b>#####</b>	<b>\$ 4.816.176</b>	<b>\$ 6.333.908</b>	<b>\$ 68.573.053</b>
Ganancias (anticipo)					\$ 1.729.280	\$ 2.000.000		\$ 3.037.500		\$ 3.037.500	
Total de Deudas				\$ -	\$ 1.729.280	\$ 2.000.000	\$ -	\$ 3.037.500	\$ -	\$ 3.037.500	\$ -
<b>INGRESOS</b>											
A cobrar					\$ 1.370.000						\$ 1.370.000
Contrato Sj	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000			\$ 4.500.000			\$ 6.000.000			\$ 19.500.000
Contrato Mz			\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000		\$ 21.000.000
Vacas vacías							\$ 9.775.728				\$ 9.775.728
Toros					\$ 375.000		\$ 1.336.302				\$ 1.711.302
Terneros					\$ 500.000				\$ 500.000		\$ 1.000.000
Fletes	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 16.800.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 6.180.000</b>	<b>\$ 6.180.000</b>	<b>\$ 4.680.000</b>	<b>\$ 4.680.000</b>	<b>\$ 11.425.000</b>	<b>\$ 4.680.000</b>	<b>\$ 15.792.030</b>	<b>\$ 10.680.000</b>	<b>\$ 5.180.000</b>	<b>\$ 1.680.000</b>	<b>\$ 71.157.030</b>
<b>Saldo Mensual</b>				\$ 0	\$ 1.704.323	<b>-\$ 3.818.620</b>	\$ 2.297.457	<b>-\$ 3.434.691</b>	\$ 363.824	<b>-\$ 7.691.408</b>	\$ 2.583.977
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 1.885.106</b>	<b>\$ 3.757.702</b>	<b>\$ 4.137.248</b>	<b>\$ 3.358.812</b>	<b>\$ 5.063.135</b>	<b>\$ 1.244.515</b>	<b>\$ 3.541.972</b>	<b>\$ 107.280</b>	<b>\$ 471.105</b>	<b>-\$ 7.220.303</b>	

Fuente: Elaboración propia

### **III – Aplicación y Evaluación:**

#### **➤ Análisis de datos, resultados e indicadores**

Una vez realizado el diagnóstico y el plan de acción, se propone avanzar en el desarrollo del trabajo mediante la aplicación de los planes y programas propuestos ya desarrollado en el punto II, y de la evaluación de las mismas.

El desarrollo de la aplicación de cada plan propuesto está planteado y explicado en el punto anterior, cuando se describe la materialización de cada punto.

Particularmente en este punto se va a hacer una síntesis de la aplicación de los principales aspectos, con el análisis de los datos y resultados obtenidos y de los indicadores:

#### **I- Evaluación de la definición de misión, visión y valores de la empresa de José Fernández:**

Se logró realizar, escribiendo la visión y los valores, y realizando una aproximación de la misión. Estos constituyen los “faros largos” de la empresa que marcan un norte al que se quiere llegar y los valores definen un marco de acción para la misma, aspectos claves que una vez definidos no son cambiables en el corto plazo pero sí que deben ser revisados.

Para evaluar su evolución se propone, una revisión anual, trabajando con el asesor empresarial en la validación de esos tres conceptos.

#### **II- Evaluación de la definición de líneas estratégicas y objetivos**

Se logró realizar, describiendo las líneas estratégicas que permitirán alcanzar la misión y los objetivos para cada línea estratégica. A continuación se analizarán los datos e indicadores los objetivos que pudieron ser medidos y definidos:

*Tabla para la evaluación de la Línea estratégica 1: Resolución de la realidad actual y de la situación legal y contable de la sucesión*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Definir especialistas, abogado, contador y consultor en empresa familiar.	Abogado: Dr Agustín Cornavaca Contador: Cdor Carlos Suarez Consultor en empresa familiar: Javier Tobal	Satisfacción y solución de las consultas e inquietudes realizadas (cualitativo). Desarrollo de protocolo familiar y órganos de gobierno.	3 meses
Curso de coaching y liderazgo	Consultora Mundo E	-Satisfacción con el curso (cualitativo-cuantitativo). -Asunción del rol de líder (cualitativo, medible mediante el logro de reuniones)	6 meses
Reunión con los hermanos	-Cronograma de reuniones, con objetivos y modalidad definida. -Protocolo de empresa familiar (para finalizar la sucesión)	-Número de reuniones al año (cuantitativo) -Protocolo escrito (cualitativo)	1 año inicialmente y durante todo el tiempo que demora la resolución de la sucesión
Sanear la sociedad de las deudas	Conocer el nivel de endeudamiento actual para poder mejorar. Valorar todos los activos y pasivos de la empresa	Nivel de endeudamiento. (actual: 5 % sobre patrimonio total)	2021-2026
Definir qué activos van a quedar para cada hermano.	Valuación y división en 4 bloques de igual valor	4 Bloques de igual valor	2021-2022

Fuente: elaboración propia

El resultado que se pone en la tabla precedente, es la definición de las acciones y los frutos obtenido del trabajo realizado hasta el momento, con los indicadores y los plazos, pero el resultado final que se busca es el cumplimiento de cada línea estratégica para alcanzar la visión en el plazo definido (año 2026).

*Tabla para la evaluación de la Línea estratégica 2: Producciones agrícolas y ganaderas integradas, con la ganadería en plena producción*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Producción agrícola	Plan de crecimiento y has sembradas. Planeamiento agrícola con márgenes por cultivo	-Has sembradas por año y cultivo. Hoy 350 has. -Margen bruto y neto por cultivo -Rentabilidad: 96 % proyectada 21-22	2021, con proyección hasta el 2026
Producción ganadera	Crecimiento en superficie ganadera útil y en vientres, mediante un plan de inversión.	-Has ganaderas útiles por año. -Número de vientres entorados -Inversión por año	2021 a 2026
Integración actividades/producciones	Agregado de valor a los granos (maíz principalmente) transformándolo en carne	-Kg de maíz vendidos por año. -Número de animales terminados a corral con maíz propio. -Kilos de ternero engordados a corral vendidos por año	2026

Fuente: Elaboración propia

*Tabla para evaluación de la Línea estratégica 3: Gestión y Planificación estratégica*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Implementar sistema de Gestión	Implementación de registros y gestión en planillas Excel	Realización y uso (Cualitativo).	2021-2022
Cierre de gestión anual al fin de la campaña	Control y gestión	Realización y uso (Cualitativo).	2022 en adelante
Planeamiento económico anual	Planeamiento económico por actividad	Realización y uso (Cualitativo).	2021 en adelante
Planeamiento financiero anual	Flujo de fondos anual de toda la empresa	Realización y uso (Cualitativo).	2021 en adelante

Fuente: Elaboración propia

*Tabla para evaluación de la Línea estratégica 4: Planificación contable*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Definir asesor contable/estudio contable	Contador: Cdor Carlos Suarez	-Planificación contable realizada (una vez al año en planilla de Excel) -Realización de un balance intermedio 6 meses antes del pago del I.L.G.G	3 meses la definición de contador/estudio contable. 1 año la realización de balance intermedio

Fuente: Elaboración propia

*Tabla para evaluación de la Línea estratégica 5: Respaldo patrimonial y porfolio de activos*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Diversificación del porfolio de activos	-Respaldo patrimonial -Descartar los negocios menos rentables o que generen pérdidas	-% de capital por activo (apuntando a 50 % activos inmobiliarios – 35 % activos circulantes líquidos – 15 % inversiones financieras) -Rentabilidad por activo y unidad de negocio -% Endeudamiento (objetivo 10 % sobre capital circulante)	Inicio 2021, definido 2026

Fuente: Elaboración propia

### III- Evaluación de la determinación de la estructura y sucesión familiar

Se logró avanzar. Ver tabla correspondiente a la línea estratégica 2.

### IV- Evaluación de la determinación de los principales registros a llevar, confección de planillas e implementación de un sistema de gestión

Se analiza en la tabla a continuación, los objetivos, resultados, indicadores y plazos para su evaluación.

*Tabla con los objetivos, resultados, indicadores y plazos para su evaluación.*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Registros y gestión actividad agrícola	Control mediante planillas y sistema de gestión. Planillas de Excel	-Datos productivos: Rendimientos por ha -Datos económicos: Costos directos – Ingreso neto y bruto – Margen bruto y neto, por cultivo, por ha y totales. Rentabilidad por cultivo, campo y año	2021
Registros y gestión actividad ganadera	Control mediante planillas y sistema de gestión. Planillas de Excel	-Datos productivos: Vacas entoradas, % de preñez, % de destete, peso promedio de destete, % mortandad. -Datos económicos: Costos directos – Ingreso directo – Margen bruto – Rentabilidad.	2021-2022
Registros actividad camiones	Control mediante planillas de Excel	Costos directos, ingresos por flete. Rentabilidad de la actividad.	2021
Registros administración general	Control mediante planillas de Excel	-Gastos administración – Estructura – impuestos. -Rentabilidad por unidad de negocio -Endeudamiento – Respaldo	2021-2022

Fuente: Elaboración propia

V- Evaluación de la elaboración de presupuestos económicos para cada actividad

*Tabla con los objetivos, resultados, indicadores y plazos para su evaluación.*

Objetivo	Resultado	Indicador	Plazo
Planeamiento agrícola	Planillas de Excel	-Datos productivos: Rendimientos por ha -Datos económicos: Costos directos – Ingreso neto y bruto – Margen bruto y neto, por cultivo, por ha y totales. Rentabilidad por cultivo, campo y año	2021
Planeamiento ganadero	Planillas de Excel	-Datos productivos: Vacas entoradas, % de preñez, % de destete, peso promedio de destete, % mortandad. -Datos económicos: Costos directos – Ingreso directo – Margen bruto – Rentabilidad.	2021-2022
Planeamiento camiones	Planillas de Excel	Costos directos, ingresos por flete. Rentabilidad de la actividad.	2021

Fuente: Elaboración propia





➤ **Presupuesto estimativo total del proyecto:**

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>	<b>Explicación</b>
Asesor legal	\$500.000	Etapas del plan I-II-III (sucesión)
Asesor contable 1	\$200.000	Etapas I-II-III (sucesión)
Asesor contable 2	\$600.000	Asesoramiento, seguimiento y planificación contable.
Consultor empresa familiar	\$500.000	Etapa I-II-III
Curso Coaching y Liderazgo	\$120.000	Etapa I-II-III
Asesor empresarial	\$1.054.000	Dirección general del proyecto. Etapas I-II-III-IV-V-VI
Planillas – Librería – Otros	\$26.000	Gastos menores
<b>Total costo del proyecto</b>	<b>\$3.000.000</b>	

Los costos que se toman para el presupuesto total del proyecto, se comentaron en el diseño de los planes de acción, y son valores principalmente de honorarios profesionales por asesoramiento y capacitación personal del empresario agente clave de los cambios propuestos. En el caso del asesor legal el monto estimado tiene en cuenta el asesoramiento y seguimiento de la problemática de sucesión familiar (etapas I-II-III), al igual que el costo del asesoramiento contable, que se divide en dos etapas. Para el costo del asesor empresarial se tiene en cuenta la dedicación y asesoramiento de todo el plan de acción durante un año.

➤ **Indicadores finales a obtener:**

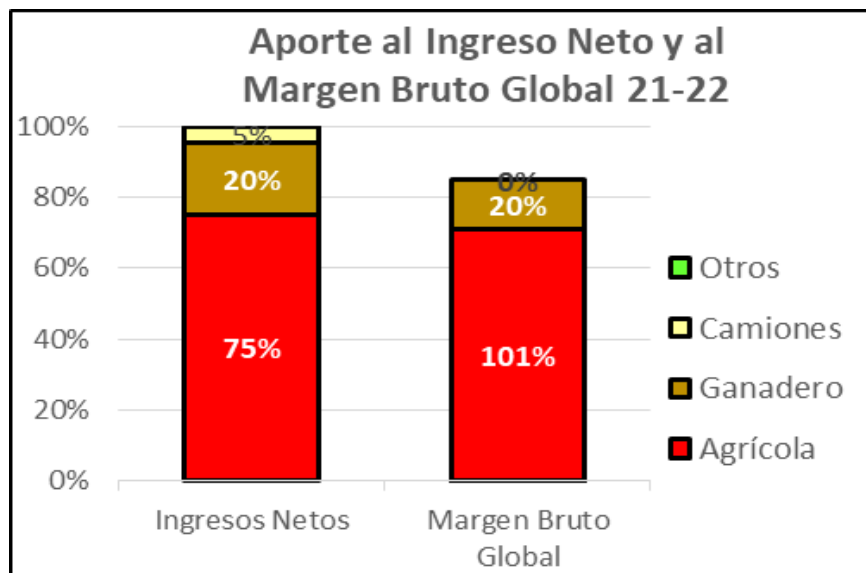
Hay dos tipos de indicadores a evaluar:

Cualitativos: Relacionados con el nivel de calidad y satisfacción, principalmente en temas relacionados con la empresa familiar y la evolución de la sucesión, y con los cambios personales, su eficiencia y productividad.

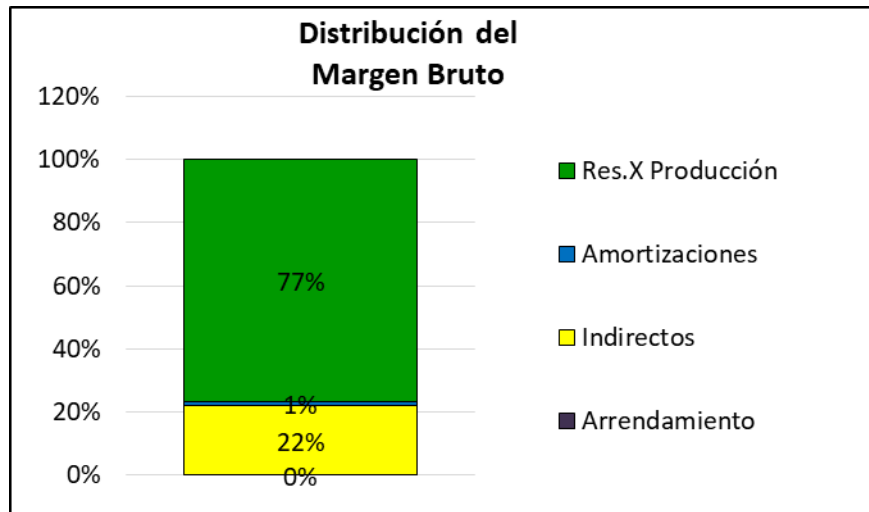
Cuantitativos: Medibles, relacionados con la renta por unidad de negocios, endeudamiento y respaldo, y la evolución patrimonial, que va a permitir evaluar el crecimiento o no de la empresa en números.

Ya explicados en apartados anteriores para evaluar los principales planes propuestos (IV-V-VI), pero a modo de ejemplo, y con el ideal de lograr el análisis final de la empresa en su integralidad y poder evaluar su evolución en el tiempo, se copian los siguientes:

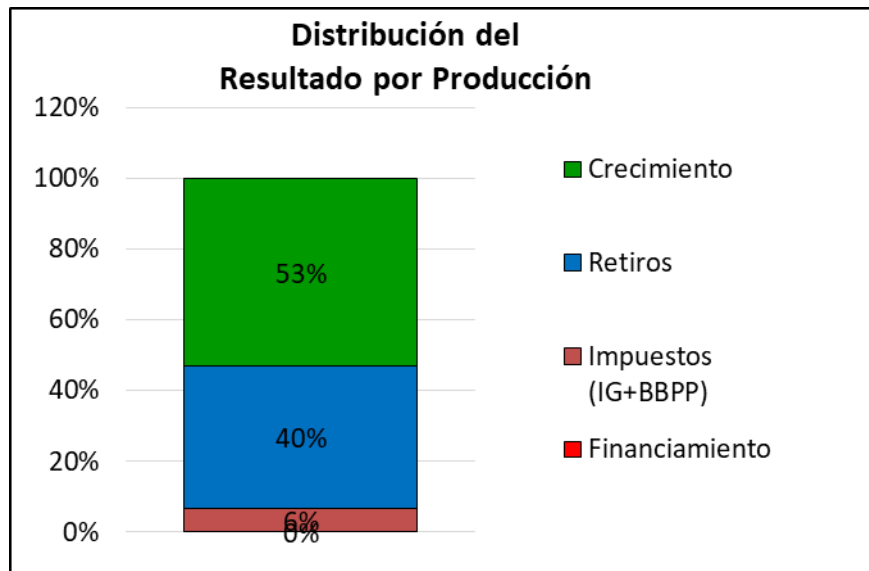
**Cuadro 1: Gráfico del aporte al ingreso global y al margen bruto global por unidad de negocio: Agricultura – Ganadería – Camiones (elaboración propia).**



**Cuadro 2: Gráfico de la distribución del margen bruto global de la empresa: Porcentaje del margen bruto que se utiliza para pagar gastos indirectos (administración, estructura e impuestos), para pagar amortizaciones, para alquileres y porcentaje que va al resultado por producción (elaboración propia).**



**Cuadro 3: Gráfico de la distribución del resultado por producción de la empresa: Porcentaje que se utiliza para pagar impuesto a las ganancias, para retiros y porcentaje final a crecimiento.**



Cuadro 4: Indicadores de rentabilidad y crecimiento (elaboración propia).

Rentabilidad y Crecimiento	
<b>Rentabilidad Activo</b>	<b>4,3%</b>
<b>Rentabilidad Patrimonio Neto</b>	<b>4,4%</b>
<i>Fórmula de DuPont</i>	
<i>Margen de Ventas</i>	0,28
<i>Rotación</i>	0,15
<i>Factor multiplicador</i> <i>(Apalancamiento)</i>	1,02
<b>Crecimiento Patrimonio Neto</b>	<b>2,4%</b>

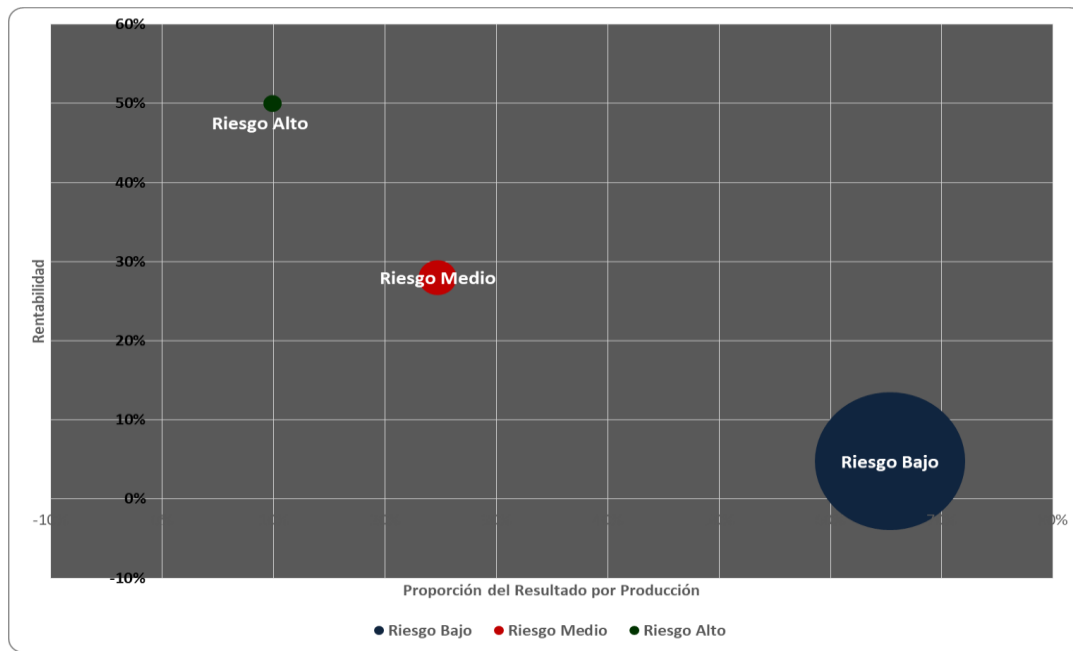
Cuadro 5: Indicadores de endeudamiento (elaboración propia).

Endeudamiento	
<b>Endeudamiento/Activo</b>	2%
<b>Endeudamiento/Patrimonio Neto</b>	2%
Calidad de Deuda (Pasivo CP / Pasivo Tt)	100%
<b>Cobertura de deuda de corto plazo</b>	<b>94,8%</b>
Ingreso Neto / Pasivo corriente	6,31
<b>Cobertura de deuda total</b>	<b>95%</b>
Años para devolver (el total del pasivo)	1,1 años

Cuadro 5: Indicadores de liquidez y respaldo patrimonial (elaboración propia).

Liquidez y Respaldo			
		Inicio	MNF
B Liquidez	●	9,1	● 9,1
B Prueba ácida	●	8,5	● 8,5
<b>Cap.Trab./Activo Tt</b>		19,6%	19,6%
B Respaldo	●		78%

**Cuadro 6: Grafico de distribución del portfolio de activos teniendo en cuenta % del capital que cada uno representa, rentabilidad y riesgo (elaboración propia).**



## CONCLUSIONES

Los resultados que se buscan con la realización del presente trabajo, son resolver los problemas planteados inicialmente en la empresa objeto del estudio, José Fernandez, empresa con una problemática o un trasfondo de empresa familiar, con sucesiones que no se han terminado de definir y falta de profesionalización, situaciones estas que han perdurado en el tiempo sin resolverse o casi sin avances, desde el año 2005 cuando muere de manera repentina José Ángel Fernandez, padre de José y de sus tres hermanas, hasta la actualidad. Esta realidad hace que la empresa esté detenida en su crecimiento, sin continuidad, con decisiones mal tomadas, con roces y desgaste de las relaciones entre los hermanos, con posible pérdida de capital, capital ocioso e improductivo, costos impositivos cada vez más importantes, endeudamiento creciente, además de las innumerables pérdidas de oportunidades. El trabajo ha puesto especial atención en la profesionalización de la empresa, como una manera de impulsar su desarrollo y motorizar el cambio de la situación descrita anteriormente, haciendo hincapié en la definición de visión, misión y objetivos del empresario, en la implementación de un sistema de gestión y planeamiento estratégico, y en la resolución favorable de la sucesión entre los hermanos, trabajando en la capacitación de José para que sea el líder de este proceso. Estos aspectos son considerados de suma importancia y claves para lograr el crecimiento y desarrollo planteado.

Las problemáticas de Empresa Familiar y la profesionalización como estrategia de continuidad o reconversión de la misma son los ejes que se han abordado y sobre los que gira el presente trabajo en busca de solución a los problemas de esta empresa particular.

Estas temáticas requieren de un trabajo multidisciplinario, que a partir de una mirada integral de la empresa, se aboque en aspectos que van desde empresa familiar, organización y organigrama, desarrollo de órganos de gobierno y de un protocolo de empresa familiar, aspectos legales de la sucesión, aspectos contables tanto de la sucesión como para la planificación de todo el proyecto, aspectos económicos y aspectos técnicos entre otros, por la cual la dirección y asesoramiento sin perder la mirada integral son claves para articular todos los factores y disciplinas involucradas en el desarrollo del trabajo.

Los resultados que se buscan y proyectan obtener se pueden agrupar en los siguientes puntos:

- **Relación familiar sana y resolución de la situación actual de sucesión:**

Es uno de los principales objetivos del trabajo a realizar y a evaluar. Se aborda la problemática de empresa familiar, ya que es el marco que condiciona la empresa de José Fernández, pero en este caso no se busca que la empresa original perdure en el tiempo, si no que se reconvierta, se divida entre los hermanos y la de José pueda desplegar todo su potencial sin condicionamientos. El desarrollo de un protocolo de sucesión en la empresa familiar y definición de los órganos de gobierno se considera uno de los pasos claves para colaborar en la resolución de la problemática de la empresa.

Definir en la sucesión la distribución de activos entre los hermanos, de común acuerdo, con el pago de todas las deudas generadas por la misma, y la posibilidad de que cada hermano disponga de forma independiente de sus bienes, sería la manera de resolver este tema, siendo muy importante el proceso para llegar a este resultado, tratando de evitar roces o daños de la relación, ya que se van a tratar temas muchas veces sensibles para las partes. Para desarrollar este proceso en armonía y sin agresiones, se propone trabajar en un protocolo familiar, llegando a la situación final planteada de independencia entre las partes, la relación posterior entre los hermanos plena, sana y sin temas económicos de por medio, muchas veces las causas de los mayores de conflictos.

Mediante el trabajo y capacitación personal de José que le permitan adquirir conocimientos y elementos para asumir el rol de líder en este proceso, mediante el trabajo en su visión, líneas estratégicas y objetivos, y a su vez, mediante el asesoramiento elegido de asesores de confianza y excelencia, legal, contable y empresarial, se proyecta alcanzar los resultados esperados en el plazo de tiempo acordado para el trabajo, de 5 años.



- **Órganos de gobierno y definición de un protocolo de empresa familiar:**

Si bien esta organización se encontraba bajo una filosofía y una estructura informal, se le han sentado las bases para comenzar la profesionalización tomando conciencia del diseño de órganos de gobierno, que sean herramientas e instrumentos que puedan mediar entre los conflictos de intereses no solo presentes si no futuros entre los distintos subsistemas de la empresa familiar, que actualmente no los posee, ya que es una empresa en un estadio emergente y en desarrollo. Sin embargo, cuando comience su instancia de mayor evolución, tener estipulado los órganos de gobierno serán acciones estratégicas que consolidarán normativamente la protección y la supervivencia de los negocios familiares que allí se estipulen, y desde esa perspectiva se considera un aporte fundamental a la empresa de José Fernandez.

Será cuestión de criterio y de decidir junto al asesor legal, los tipos de órganos que podrán crearse como figuras, tales como la asamblea familiar o el consejo familiar, o también la categoría de asamblea de accionistas o consejo de administración en el caso de una de una envergadura mucho más importante.

- **Profesionalización de la empresa:**

Es uno de los resultados pretendidos para la empresa en el presente trabajo, y objetivo principal sobre el que se han elaborado y desarrollado gran parte de los programas en el plan de acción propuesto (definición de misión, visión y valores, definición de líneas estratégicas y objetivos, determinación de registros a llevar e implementación de un sistema de gestión, planeamiento económico de cada actividad y planeamiento financiero).

A partir de un diagnóstico de distintos aspectos actuales de la empresa, utilizando herramientas para esto como la matriz FODA y la matriz FOAR, se propone aprovechar las fortalezas detectadas en la empresa que el contexto favorable otorga, y fortalecer y apuntalar las debilidades detectadas, trabajando también desde una perspectiva

apreciativa y positiva o que a partir de aspectos que entusiasmen o generen pasión en el empresario, como son sus aspiraciones y los resultados que él desea obtener.

La formalización de procesos, el diseño de una estructura acorde para la empresa con personal capacitado, la mejora en los registros que se llevan, el análisis y gestión de la información a partir de los datos disponibles y que se propone registrar, y el planeamiento de las actividades con tiempo y asesores externos capacitados y de excelencia, busca una mejora de la competitividad de la empresa, el aprovechamiento de oportunidades, el uso del capital disponible en todo su potencial disminuyendo al mínimo el capital ocioso.

- **Desprendimiento de las unidades de negocio que generan pérdidas o malos resultados e Integración de las unidades de negocio que están en la visión:**

Una de los resultados buscados en el trabajo es el crecimiento de la empresa. Por ello, y a través del análisis en detalle de cada una de las unidades de negocio, se propone, si así lo decide el empresario, que se vendan los activos improductivos o que no concuerden con su visión, y se focalicen y potencien aquellas unidades de negocio más productivas y que más pasión genera al empresario.

La integración de las unidades de negocio relacionadas a la producción primaria agropecuaria es parte de los objetivos a conseguir en un primer momento, integrando la producción agrícola y ganadera, al menos en un mediano plazo.

- **Nuevos proyectos de crecimiento:**

El desarrollo de nuevos proyectos de inversión y crecimiento, solo o en sociedad, es un objetivo que motiva y un resultado a obtener en un mediano y largo plazo. Relacionado con fortalezas de la empresa, el contacto con asesores de excelencia y la relación de amistad que lo une, es una posibilidad a ser analizada más adelante, la posibilidad de encarar nuevos proyectos de inversión.

## BIBIOGRAFIA:

- Aira, María Roselia; (2016). *La sucesión exitosa en las empresas familiares*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 82-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Alonso, M, Calles, A y Gioya, P (2015) *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados*. Editorial: Síntesis. Madrid.
- Antognolli, S. (2012). *Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Baguer Alcalá, A (2009) *Dirección de personas = Un timón en la tormenta*. Madrid. Díaz de Santos.
- Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf>
- Daniel Colombo; (2020). *Del FODA al FOAR: Cómo resaltar lo bueno para reforzar las fortalezas*. Revista Entrepeneur. Recuperado de <http://entm.ag/4AhWO2>
- Dodero, S. (2010). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires. El Ateneo.
- ENAC (2020). *Sólo 2 Pymes de cada 10 tiene rentabilidad positiva*, recuperado de: <https://enac.org.ar/noticia/890/solo-2-de-cada-10-pymes-tiene-rentabilidad-positiva>.  
Extraído el día 1/6/2021
- Favier Dubois (h), E. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar: dimensión personal, familiar, empresarial y societaria*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Fernández Pérez, P (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. México: LID Editorial.
- Fracica Naranjo, G; Matíz, F; Hernández, G; Mogollón, Y. (2011). *Capital semilla para la financiación de Start ups con alto potencial de crecimiento en Colombia*.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20623157009.pdf> Extraído el 3/5/2021.

- Maure, P. I. (2011). Introducción a la empresa familiar. Córdoba. Universidad Siglo 21
- Mena, D: Trimarchi, S. (2012). Profesionalización y Sucesión de Poder en una empresa familiar. Buenos Aires: Quinqué.
- Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (2019). GPS de empresas, recuperado de: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-4> . Extraído el día 15/5/2021
- Muradep, L (2012) Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje. Editorial: Granica. Buenos Aires.
- Paladino, M. (2016). De la empresa familiar a la familia empresaria: un itinerario para la trascendencia. Buenos Aires: Lid.
- Robbins y Judge T (2009). Comportamiento organizacional. Editorial: Mexico Pearson Prentice Hall.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. Visión de Futuro Año 8, N°1 Volumen N°15, Enero - Junio 2011. Bogotá.
- Ruiz Díaz. Saldaña Contreras Y Villarreal (2012) Factores clave para la sobrevivencia de una Empresa Familiar a varias generaciones. Disponible en: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/464>. Extraído el día 9/05/2021.
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.
- Sequeda Tena, J (2016) Criterio de decisión para la financiación alternativa en la creación de empresas Start Up. Disponible en: [http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3813/TDUEX\\_2016\\_Sequeda\\_Tena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3813/TDUEX_2016_Sequeda_Tena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)Extraído el día: 27/5/2021
- Alba Ortuño, C (2015) Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425943146003>
- Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez y Zapata Cuervo (2012) Empresas familiares multigeneracionales. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>.

- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Belausteguigoitia Ruis, I (2017) *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial: McGraw Hill. México.