

**Título** El caso “Administración” y la aplicación de la metodología SISTEEC

---

**Tipo de Producto** Material Didáctico

---

**Autores** Martínez, Damián

---

## Código del Proyecto y Título del Proyecto

---

D15S12 - Pymes familiares en Argentina: cómo ir más allá de la 3ª generación

---

## Responsable del Proyecto

---

Martínez, Damián

---

## Línea

---

Pymes

---

## Área Temática

---

Administración y Recursos Humanos

---

## Fecha

---

Marzo 2016

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

**UADE** 

# El caso “Administración” y la aplicación de la metodología SISTEEC.

## La gestión exitosa de una empresa familiar por 4 generaciones

por *Damián Martínez*

### 1. Introducción.

El presente trabajo explorará los componentes esenciales que hacen a la supervivencia exitosa de una empresa familiar argentina que ha enfrentado procesos sucesorios en más de tres oportunidades. El enfoque propuesto es original, por cuanto no hay antecedentes nacionales (y escasos internacionales) donde el foco del estudio de los conflictos y la supervivencia de pymes familiares analice información de empresas que hayan superado más de tres generaciones. Por otra parte, la mayor parte de los trabajos preexistentes basan su abordaje en el análisis ex post de los causales de fracasos y no en las herramientas que han derivado (y podrían hacerlo en el futuro) en situaciones exitosas.

El análisis del caso incluirá la descripción de las principales características (presentes e históricas) de la empresa: el análisis de los componentes estructurales (tanto de la empresa cuanto de la familia, comparándolas y observando sus interacciones), las relaciones interpersonales en ambos planos (familia y empresa), la diferenciación de roles gerenciales y de propiedad, los procesos de toma de decisión y su vinculación con los órganos de gestión existentes y/o en formación. La dinámica con que la empresa enfrentó y superó airoosamente cada crisis es vista a la luz de la metodología SISTEEC, propuesta por Cantera Sojo<sup>1</sup>.

Tal como se presenta en este caso, el análisis de empresas familiares que superaron exitosa y reiteradamente (por más de tres generaciones) el conflicto sucesorio podría constituir una fuente de aprendizaje para el resto del empresariado, facilitando herramientas para su sustentabilidad y perdurabilidad temporal, con el consiguiente impacto benéfico para nuestra economía y comunidad.

#### 1.1. Resumen

En el presente, se aborda el estudio del caso de una empresa familiar dedicada a la actividad agropecuaria en el centro de la Provincia de Buenos Aires.

La empresa fue fundada en 1907, y actualmente se encuentra al frente de la misma la cuarta generación de la familia fundadora. En este largo período han enfrentado diversas

---

<sup>1</sup> Cantera Sojo, J. M., Farras, J. et al. (1993) Estudio de empresas en crisis y elaboración de planes estratégicos. Consejo General de Colegios de Economistas de España, Madrid. ISBN 84-600-5326-1

crisis, las cuales han superado airesamente y la revisión detallada de su historia y evolución, da marco al análisis y nos ubica mejor en el contexto.

Finalmente, se analiza la última gran crisis de la empresa, surgida a poco de incorporarse la cuarta generación (inicios de la pasada década) y que confluyera en la reorganización de la misma y la proyección a nuevos desafíos. La dinámica con que la empresa enfrentó y superó airesamente esta crisis es vista a la luz de la metodología SISTEEC, propuesta por Cantera Sojo.

## **2. Un poco de historia**

### **2.1. La argentina a fines del S XIX.**

La historia de la familia fundadora en la Argentina, está estrechamente vinculada (en sus inicios) con los procesos inmigratorios de la segunda mitad del s. XIX, particularmente, con la expansión de dicho fenómeno dada al calor de las políticas implementadas por la generación del '80 de ese siglo, las que tuvieron particular efecto en la región pampeana húmeda, lugar de asiento del fundador del grupo familiar.

En ese contexto, y tomando como axioma la consigna de Alberdi "gobernar es poblar", el presidente Nicolás Avellaneda promovió en 1876 la sanción de la Ley de Inmigración conocida como Ley Avellaneda<sup>i</sup>, que aparecía como una promesa interesante de tierras y trabajo para los campesinos europeos<sup>2</sup>. En pocos años, y bajo este marco legal, se duplicó el flujo inmigratorio. Los finales del s. XIX y principios del s. XX fueron tiempos de apropiación de grandes extensiones mientras había tierras fiscales que repartir. Se consolidaron así los primeros latifundios (principalmente por las tierras arrebatadas a los indígenas en las campañas al desierto) pese a algunos intentos aislados, como la ley 4.167, que procuraba incentivar el cultivo del suelo, a la vez que aumentar la proporción de población rural.

Es así como en el período 1880-1914, la inmigración al territorio de la Argentina, se constituyó en un fenómeno excepcional, a escala global. La proporción de inmigrantes sobre la población original fue la más alta del mundo: entre un 25% y un 30%, mientras que en Estados Unidos, por ejemplo, nunca llegó al 15%<sup>ii</sup>.

### **2.2. El fundador: Don Francisco**

Don Francisco nació en la aldea de Orbaiceta (Navarra, España) en 1870. Allí compartía desde su infancia las actividades de una pequeña finca rural con sus padres y sus dos hermanos mayores, Joaquina y Gaspar. Joaquina (18) contrae enlace en 1885 con Fermín Pastor (mudándose a una pequeña finca propiedad de la familia de este último),

---

<sup>2</sup> *"Es necesario dar curso a corrientes inmigratorias para que todas partes del orbe lleguen energías para trabajar la tierra, poblar el desierto, sembrar, mestizar el ganado y construir hogares..."*.(fragmento del discurso del presidente Avellaneda al Congreso de la Nación, 18 de marzo de 1876)

en tanto Gaspar (22) hace lo propio en 1886. Este último, al fallecimiento de sus padres en 1890 y por principio de mayorazgo (habitual en la España de aquellos años), hereda la propiedad familiar en Orbaiceta. Fallece sin dejar descendencia, quedando a su esposa la finca.

Esta situación impulsa al joven Francisco (entonces con 20 años) a probar nuevos rumbos, siguiendo el derrotero de muchos otros jóvenes de su terruño. La América era la Meca de sus sueños y la Argentina el destino que elegiría. Tras un breve paso por Montevideo, llega a Buenos Aires a mediados de 1890. Como tantos otros inmigrantes en su época, se contacta con firmas que requerían mano de obra para las duras faenas del campo. Es así como a menos de una semana de su llegada, se traslada hacia el centro de la Provincia de Buenos Aires: primero Azul y luego Olavarría fueron los puntos de sus primeros conchabos.

Avezado en las tareas rurales y sumamente voluntarioso, logra afirmarse en esta última ciudad, destacándose particularmente en las faenas vinculadas a la cría de ovinos, principal actividad económica en la región por aquellos años. Esa incipiente estabilidad le permite contraer enlace con Doña Francisca en la Ciudad de Olavarría el 14-03-1894. Fruto de esa unión, nacería 7 hijos: Francisco el 21-07-1896, Fermín Ángel el 07-03-1899, José Prudencio el 21-07- 1903, Heriberto Luis el 20-09-1906, Agustín el 02-05-1909, Celia Aida el 27-12-1914 y Margarita Dora el 22-02-1921.

### **2.3. Los orígenes de la empresa**

Luego de años de esfuerzos en el trabajo rural, Don Francisco logra acceder a su primera parcela de tierra en propiedad. Se trata del establecimiento “**La Alcira**” de **1.733 hectáreas** de superficie y aledaño al de su suegro, José Huici. El acto de toma de posesión se formalizó el **7 de mayo de 1907**, inscribiéndose en el Registro de la Propiedad de Olavarría con fecha 24 de mayo del mismo año.

La actividad desarrollada en sus comienzos era la producción ovina, pasando mas tarde a la actividad bovina.

Durante más de 25 años, Don Francisco conduce con firmeza la explotación familiar, introduciendo mejoras y capitalizando en hacienda. Las decisiones empresariales durante todo ese período son tomadas por el “padre de familia”, en tanto los hijos varones son quienes están destinados a colaborar en las tareas propias del campo. Esta situación se prolonga sin mayores variantes hasta 1.934, en que Don Francisco decide dejar sentadas las bases de su sucesión, a diferencia de lo sucedido con él mismo en España una generación atrás. Para ello estima necesario la expansión en materia de superficie, como modo de asegurar el futuro de sus herederos.

Es así como ese mismo año adquiere el establecimiento **La Totora**, de 2.742 hectáreas (a Nicolás Abraham Avellaneda, viudo de Santamarina) el **16-02-1934** (se inscribió el 26-02-1934) y tan solo 7 meses después, el establecimiento La Estrella, de 571 hectáreas, (a

Doña Julia Legarreta, viuda de Martínez) el **06-09-1934** (se inscribió el 11-09-1934). Como nota propia de las costumbres de aquellos años, en el documento de compra consta que en el establecimiento La Estrella *“había 8 empleados más un cocinero”*. Los mismos, continúan en sus funciones luego del cambio de titularidad.

Don Francisco, el patriarca de la familia, continúa siendo el eje de la empresa hasta su deceso, acaecido en Olavarría el 28 de febrero de 1937. Para la fecha en que se lleva adelante la declaratoria de herederos a favor de Doña Francisca y sus 7 hijos, su patrimonio en tierras alcanzaba las **5.046 hectáreas**. En lo social, dejaba un importante legado: fue uno de los fundadores de una instituciones bancarias más importantes del centro de la provincia: el Banco la Edificadora de Olavarría.

Doña Francisca (la viuda de Don Francisco) continuaría en la férrea conducción del grupo familiar por otros 8 años más, concretamente, hasta su fallecimiento acaecido en Olavarría el 1 de enero de 1946. Lejos de amilanarse con su viudez, continúa el modelo de liderazgo de su esposo. En 1940 inicia la obra de construcción de una importante vivienda familiar en la esquina de Hornos y Alsina, en el área céntrica de la ciudad de Olavarría. Durante el plazo en que se llevó adelante la construcción, junto con sus dos hijas mujeres (Celia y Margarita, ambas solteras) se radica en la Capital Federal. Viviendo en el campo y plenamente dedicados a las labores agropecuarias, quedan los hijos varones (Fermín, José Heriberto y Agustín), bajo la conducción del mayor, Francisco (h).

Continúa sin alteraciones el modelo productivo impuesto por el padre, así como las relaciones comerciales con proveedores y clientes. Continúa así la expansión del grupo, mediante la compra del establecimiento **La Ida**, de **1351 hectáreas**.

Este establecimiento fue comprado por los primeros 6 hermanos y su madre Doña Francisca en un remate público (producto de la causa de “Pedro Corral y Maestro contra Don Lázaro Ramírez) con fecha **18-01-1941**. El dominio se inscribió el 05-02-41 en Laprida. En ese acto comparecieron que lo compraron en presencia (pero excluyendo del acto comercial) de Margarita Dora, al ser ésta menor de edad por entonces (20 años). La mitad de la propiedad se inscribe a nombre de la madre y el resto, en partes iguales entre los 6 hijos mayores de edad. Con esta incorporación, el total de la superficie en manos de la familia alcanza su máximo histórico: **6.397 hectáreas**.

#### **2.4. La segunda generación**

El fallecimiento del padre y fundador, Don Francisco, trajo consigo la simiente de los primeros conflictos familiares vinculados con la continuidad empresaria. Si bien los hijos y en particular los varones, continuaron trabajando en forma mancomunada los establecimientos de la familia (bajo la conducción del mayor Francisco (h), tal como lo establecía el legado cultural paterno) la relación comenzaría a tornarse cada vez más conflictiva entre los mismos, sobre todo a partir del deceso de su madre. Tal situación genera la necesidad de replantear el impacto de los vínculos familiares en el ámbito

empresarial y el primer escenario de toma de decisión acerca de la continuidad o no dentro de un mismo emprendimiento.

Doña Francisca fallece en Olavarría el 01-01-46. Los hermanos varones continúan al frente de las explotaciones durante los siguientes 3 años, hasta que finalmente el 29 de septiembre de 1949, se reúnen los 7 hijos supérstite para concretar la subdivisión de bienes.

En la misma, acuerdan las siguientes adjudicaciones:

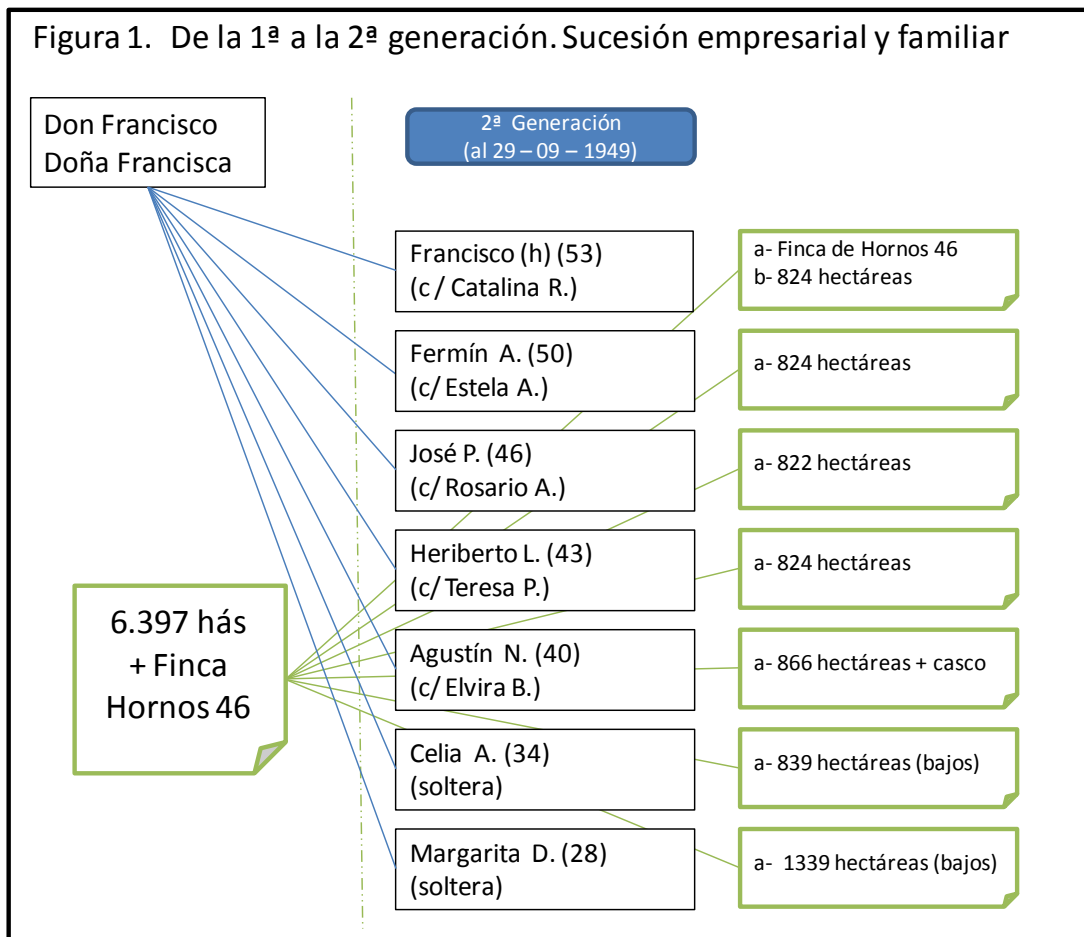
- **Francisco (h):**
  - a) La residencia de Hornos 46 (662 m2).
  - b) 824 hectáreas parte del Establecimiento La Totora y La Estrella
- **Fermín A.:**
  - a) 824 hectáreas parte del Establecimiento La Totora
- **José P. :**
  - a) 822 hectáreas del Establecimiento La Ida
- **Heriberto L. :**
  - a) 824 hectáreas parte del Establecimiento La Totora
- **Agustín N. :**
  - a) 839 hectáreas parte del Establecimiento La Totora.
- **Celia A. :**
  - a) 866 hectáreas parte del Establecimiento La Alcira (sección casco).
- **Margarita Dora:**
  - a) 531 hectáreas parte del Establecimiento La Ida
  - b) 862 hectáreas parte del Establecimiento La Alcira (sección bajo)

Del análisis detallado de la misma, se advierte una serie de factores que denotan una división no necesariamente ecuánime o uniforme de la propiedad, que desembocaría a posteriori en la división de aquella primera estructura empresarial.

En primer lugar, si bien la distribución de superficies pareciera ser homogénea en virtud del número de hectáreas asignado a cada hijo, las capacidades productivas de los mismos no son equivalentes. Aún cuando en la documentación obrante de aquella sucesión se consigna que la distribución de los lotes fue por estricto sorteo, se observa como rasgo coincidente que las tierras de menor calidad y con menor número de mejoras fueron asignadas a las descendientes mujeres.

Otro elemento que refuerza esta aseveración es la aplicación del concepto de “mayorazgo” tan frecuente entonces (y arraigado en esta familia), evidenciado en la asignación exclusiva al hijo mayor (Francisco) de la residencia familiar y los mejores lotes disponibles en el acervo.

Los conflictos producto de la dinámica de esta sucesión no tardarían en sobrevenir. El menor de los hermanos varones (y menos favorecido entre ellos) Agustín N., no acepto el sorteo argumentando que siempre había trabajado en el establecimiento La Alcira, por lo que acordó directamente con Celia Aida, el canje de su herencia por las hectáreas que había recibido su hermana en la subdivisión. Luego bautiza a estas como establecimiento “La Elvira”, nombre de su esposa.



Esta sucesión derivó en la ruptura del vínculo empresarial (y en algún sentido, también el familiar) que unía a los hermanos, planteándose así estrategias diversas. Los varones mayores (Francisco, Fermín A. y José P.) continuaron en actividades diversas, radicándose todos ellos fuera de sus explotaciones, en ámbitos urbanos. Nunca volvieron a desarrollar actividades empresariales en común.

Los dos varones siguientes (Agustín y Heriberto) deciden continuar trabajando juntos, unificando el uso de las superficies heredadas. Como sus hermanas mujeres (Celia y Margarita) deciden radicarse en Buenos Aires, les arriendan las superficies que heredaron oportunamente. Con esto se consolida una explotación común de **3.922 hectáreas**, que

resultaría en la continuidad temporal de la empresa familiar, bajo la denominación común de **“Administración”**.

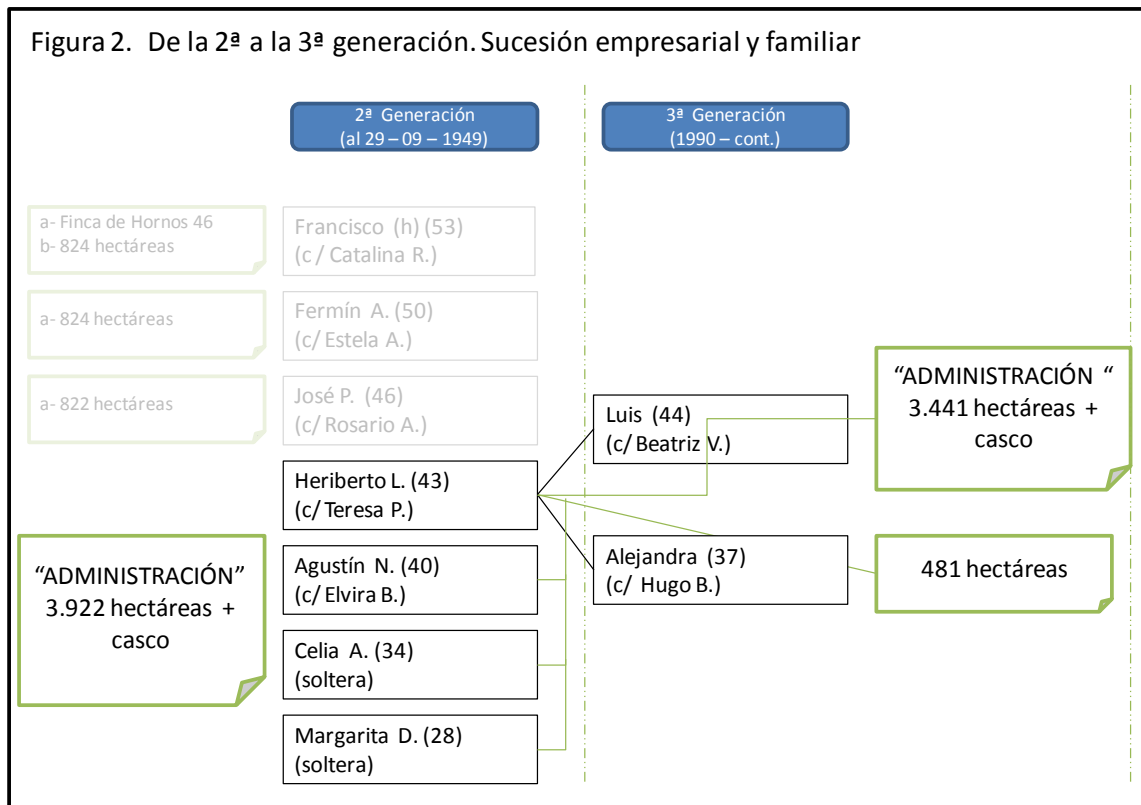
Esta firma continuaría en el ámbito de los negocios agropecuarios durante más de 3 décadas, sin mayores sobresaltos. La conducción durante ese período fue asumida por Heriberto (tal vez por ser el mayor de este grupo de hermanos) en tanto Agustín colaboraría estrechamente con él.

## 2.5. La tercera generación.

Las hermanas Celia y Margarita jamás contrajeron matrimonio, por lo cual no dejaron descendientes. Vivieron de la renta de la cesión de sus predios a sus hermanos Heriberto y Agustín, hasta su deceso. En tanto, la suerte de sus hermanos varones fue distinta.

Heriberto contrajo nupcias con Teresa P., de cuya unión fueron fruto dos hijos: Luis (nacido en 1946, mismo año del fallecimiento de su abuela paterna Francisca) y Alejandra, nacida tres años después.

Paralelamente, Agustín contrae enlace con Elvira B., unión de la que no surgen herederos. Los bienes del matrimonio, a la muerte de Agustín acaecida en 1988, pasan a manos de Luis (el hijo mayor de Heriberto). Lo mismo sucede con las propiedades de sus tías Celia y Margarita.





Esto hace que al fallecimiento de su padre Heriberto y a la edad de 39 años, Luis quede en tenencia de la mayor parte de la superficie (3.235 hectáreas, 82,49% de la superficie del grupo), condición en la que asume el comando de la empresa familiar, aún cuando en lo formal y sobre todo por cuestiones legales vinculadas a los procesos sucesorios, debe consensuar sus decisiones con su madre Teresa P. (412 hectáreas y 10.50%) y su hermana Alejandra (275 hectáreas y 7,01%).

El manejo fuertemente personalista de Luis, genera fuertes disputas en el seno familiar. A esto se suma su creciente interés por los asuntos políticos locales, derivando (cada vez con más frecuencia) las decisiones de gestión en su encargado y hombre de confianza, Don Arturo. Este, práctico en las decisiones propias del día a día y los quehaceres del campo, carece de las habilidades (y el poder decisorio) para encaminar el rumbo empresarial en la caótica situación de la economía de la segunda mitad de los 80's. El desinterés de Luis y el uso de la empresa para financiar sus objetivos políticos, ponen en serio riesgo la estabilidad de la misma y precipitan el ingreso a escena de la cuarta generación.

## **2.6. La transición a la 4ª generación. Primera gran crisis en la empresa.**

Las décadas de los 60's y 70's habían transcurrido en Olavarría (y prácticamente en toda la región pampeana) sin mayores sobresaltos. Los modelos productivos estaban totalmente asentados, los cambios tecnológicos se daban muy lentamente y la pericia adquirida en años de ejercicio de las prácticas rurales era por tanto un bien preciado. Esto llevó a que muchas familias vinculadas al quehacer rural (y en particular la actividad ganadera) vieran como poco atractivo el procurar una capacitación universitaria en sus herederos. Hacerlo, implicaba en aquellos años para sus herederos abandonar la explotación y radicarse en el ámbito urbano (fundamentalmente en Buenos Aires o La Plata), al menos por algunos años. No solo se prescindía de su aporte como mano de obra especializada: también se incrementaban los gastos de la familia/empresa, viéndoselos como "no productivos". Además de un riesgo latente: una vez profesionales y ante la baja capacidad de absorción de sus especialidades en los ámbitos de origen, muchos de estos jóvenes se radicaban definitivamente en las ciudades, abandonando las explotaciones rurales. Numerosos trabajos (Benencia, R. y Quaranta, G. (2003), Bertocello, R. y Lattes, A. (1986), González, M. y Pagliettini, L. (1996)) reflejan este fenómeno, manifiesto en la cuasi desaparición de muchos pueblos rurales, así como en el envejecimiento de la población en los restantes.

Los 80's trajeron consigo la introducción de la agricultura en la región y a la empresa bajo análisis no le fue ajena. La agricultura empezó a formar parte de las rotaciones y la adquisición un moderno parque de maquinaria los hizo autosuficientes al respecto. Era por entonces la entrada usual a la agricultura en la zona: había escases de maquinaria y aún no se había impuesto la figura del contratista rural. Solo un parque de equipos

propios garantizaba el acceso a esta producción. Por otra parte los modelos productivos de entonces, fuertemente basados en una gran cantidad de labores y consumo de combustibles por hectárea, requerían de un nivel de equipamiento que luego (con el advenimiento de la siembra directa en los 90's) terminaría resultaría excesivo y hasta obsoleto<sup>3</sup>.

Este primer auge de la agricultura en una región sin infraestructura de servicios de soporte a la misma, fue una oportunidad de despegue sin igual para grupos familiares que invirtieron en una nueva (para la región) actividad de servicios en la región: el acopio de cereales. En la vecina Azul, este fue el punto de origen de H. J. Navas y Cía.<sup>4</sup> (emprendimiento de la tradicional familia Navas) y más tarde los mismos empresarios familiares objeto de este análisis advertirían la necesidad de desarrollar un acopio propio y con servicios a terceros, en Olavarría.

La segunda mitad de los 80's traería aparejado un nuevo período democrático en el país y a su cierre una de las etapas más convulsionadas en la economía Argentina, con niveles inflacionarios inéditos (hiperinflación). En 1989 la Argentina experimentó el primero de los dos estallidos hiperinflacionarios que tuvo el país. En ese año la inflación superó el 5.600% anual y entre julio de 1989 y diciembre de 1990, hubo un nivel de inflación superior a los 22.000 % (Castro, J. 2001). De allí que las prácticas productivas más tradicionales y los modelos comerciales orientados al mercado interno, fueran (al menos en el sector rural) los menos afectados por la crisis.

### **2.5.1. Los 90's... ¿década de transición?**

Los 90's en la Argentina trajeron aparejados cambios como nunca antes se habían visto reflejados en sus estructuras económicas. Esto fue producto de una serie de reformas estructurales orientadas a la apertura y desregulación de los mercados, a privatizar las empresas públicas, ganar la confianza financiera internacional y propiciar modificaciones estructurales de fondo en las estructuras productivas. El objetivo manifiesto de esta estrategia era modernizar la economía y mejorar la posición del país en el mundo. Sin embargo los resultados finales sería otros: desembocaría en una de las crisis más importantes de nuestra historia, con eclosión en el verano de 2001/2.

En lo que respecta a "Administración", encuentran a Luis (44) al frente de la explotación familiar, con la colaboración de un viejo empleado avezado en las tareas rurales y encargado del establecimiento, Don Arturo (52).

---

<sup>3</sup> La agricultura se incorpora con mayor participación en la tercera generación dando un impulso mayor a la actividad cuando se suma la cuarta generación en el desarrollo de las actividades de la empresa. En la década del 90 se suma a las actividades grupo Cajén el servicio de labores a terceros para la agricultura que más tarde se discontinúa por su baja rentabilidad.

<sup>4</sup> [http://www.hj-navas.com.ar/index.php?accion=quienes\\_somos](http://www.hj-navas.com.ar/index.php?accion=quienes_somos) (al 21 de julio de 2012).

Luis cree llegado el momento de dejar que los jóvenes (si son sus hijos, mucho mejor) se ocupen de las duras tareas del campo. Al fin de cuentas, “él ya pagó su derecho de piso y es hora de que otros tomen la posta”. Es así como se radica en la ciudad de Olavarría y desde allí atiende (¿y financia?) su actividad preferida: la política.

La oportunidad se presenta en la primavera de 1990, cuando su hijo mayor Federico (20) contrae enlace con Isabel. Luis les ofrece como vivienda el casco de la estancia familiar y a Federico la conducción del campo. Meses después nacería su primera nieta: Malena.

Al poco tiempo el temperamento de Federico, sus decisiones cambiantes e inexperiencia, lo hacen entrar en conflicto con la mayor parte del personal del establecimiento (muchos de los cuales pasaron gran parte de su vida en el mismo, siendo incluso herederos de los puestos de sus padres). Ante esta situación, y buscando reforzar la alicaída autoridad de su hijo, Luis comienza una serie de despidos masivos de los que solo sobreviven Don Arturo y un par de hombres de su confianza.

Al cabo de unos meses, ante las serias dificultades en su entorno laboral e inclusive familiar (divorcio), Federico abandona el establecimiento dejando de hecho en Don Arturo la conducción del mismo, bajo la supervisión cada vez más lejana de su padre Luis. Finalmente, Federico se consolida en la actividad turística en Olavarría, de la mano de su nueva pareja. Jamás retornará a la actividad agropecuaria.

En 1995 vuelve de Buenos Aires su segundo hijo, Santiago (por entonces de 25 años) luego de recibirse de abogado y licenciado en marketing. Sin una sucesión planificada y ante la lejanía de su padre, Santiago decide en 1996, tomar las riendas de la empresa familiar con el apoyo inicial de Don Arturo.

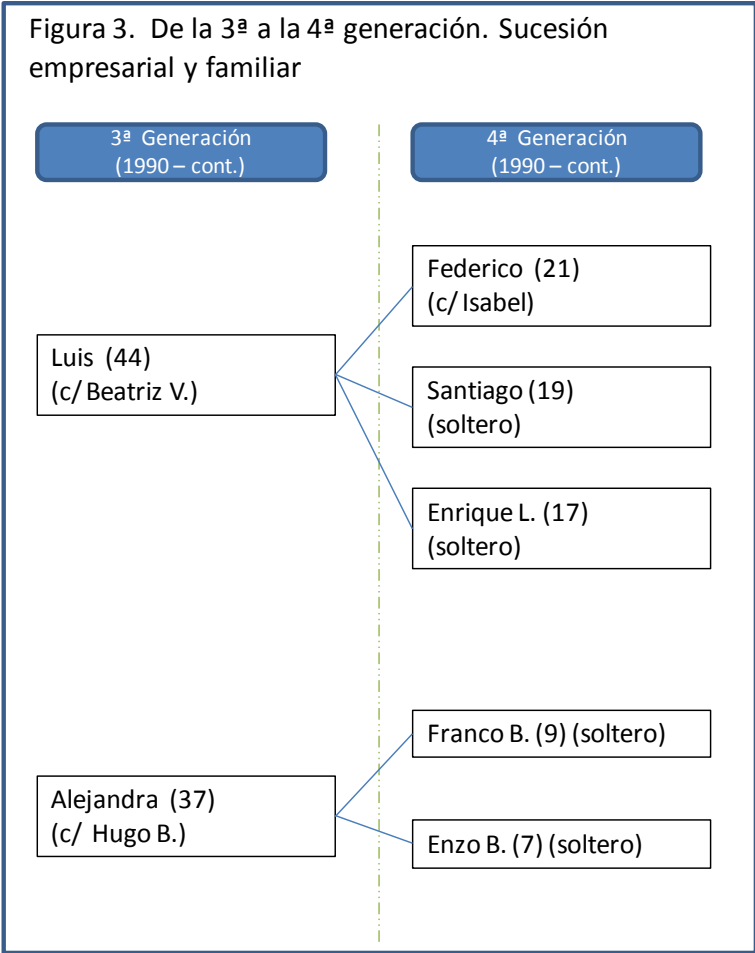
En los próximos dos años, Santiago descubre un par de hechos que resultarían claves en sus decisiones futuras. Por un lado, la existencia de un parque de maquinarias para agricultura que no guarda relación con la baja proporción de esta actividad en el establecimiento. Además, las compras de estos equipos fueron realizadas por el mismo Don Arturo y los precios y mecanismos de financiación pactados eran al menos fuera de escala. Ante esta situación y buscando cubrir el pasivo generado por los equipos, se decide conformar con los mismos una unidad que preste servicios a terceros. Sin embargo, la demanda de trabajo escasa y la alta competencia tarifaria, hacen que esta unidad no pueda alcanzar el punto de equilibrio. Se decide entonces aumentar su utilización mediante el arriendo de tierras a terceros para su siembra: dos malas cosechas sucesivas terminan por sumar nuevas deudas a las existentes. La situación desemboca en el despido de Don Arturo y un largo (y costoso) juicio laboral.

Meses después, otra dificultad parece ser el golpe de gracia para Santiago: su padre Luis (posiblemente para financiar sus gastos en la política) había puesto los campos de la empresa como garantía de sus compromisos personales, sin aparente aviso.

Ante el cuadro de situación, Santiago toma medidas de urgencia, que a la postre serían las que pondrían (al menos en lo inmediato), en salvaguarda al integridad operativa de la empresa. La primera de ellas es recomponer la deteriorada relación con su abuela Teresa

y su tía Alejandra, producto de la arrogancia y la actitud machista de Luis de los asuntos familiares y empresariales. Si bien el mayorazgo había sido el modelo seguido por las anteriores generaciones, la actitud de Luis no se condecía con las mejores prácticas de gestión para una empresa al borde del siglo XXI. Por otra parte, ambas mujeres eran socias en la firma y se necesitaba de su contribución para sacarla adelante.

Es así como las mismas reducen considerablemente sus retiros a la vez que deciden se asigne a Santiago una remuneración que le permita abandonar otras actividades particulares para abocarse de lleno a la situación del campo. Se contrata a un contador a los efectos de ordenar aspectos impositivos y financiación de pasivos. En 1999 se comienzan a ordenar y procesar los datos de la administración en un sistema contable, aportando información útil a la toma de futuras decisiones. Ese mismo año Enrique (26) el menor de sus hermanos, retorna de Buenos Aires culminados sus estudios de Licenciatura en Administración, colaborando a tiempo parcial con Santiago.



### **3. Aplicación de la visión del SISTEEC (sistemática del tratamiento de empresas en crisis) al abordaje de la crisis empresarial**

#### **3.1. Introducción**

Durante la década de los 90's la empresa ingresa en un proceso de franca crisis. Los cambios tanto internos (generacional, en los modos de conducción y relaciones familiares, entre otros) como ambientales (cambios en los mercados, nuevas tendencias, variaciones en costos y precios relativos, etc.) se contraponen a la relativa (y prolongada) estabilidad de las décadas anteriores, generando inicialmente zozobra y conflictos interpersonales, para desembocar en condiciones que afectan directamente a la explotación y su resultado económico.

Si bien según Cantera Sojo (1993) no considera diagnósticos de empresa (DIE, Diagnóstico Integral de Empresas) aquellos procesos por los que solo se examine una parte de los exponentes que la conforman, debemos reconocer como una primera aproximación o antecedente de esta técnica, el diagnóstico parcial efectuado en esa década y que llevó a acciones que si bien no constituirían formalmente un PUR (Plan de Urgencia) en la definición de este autor, permitió a la empresa continuar en actividad durante casi una década. Muy a pesar de este logro, la situación de la misma al final del período considerado distaba de ser mejor, requiriendo acciones más profundas y sistemáticas, como se verá más adelante.

Entre los factores detectados por este primer análisis de la crisis por el grupo familiar al frente (Santiago, junto a Teresa y Alejandra) se enumeran:

- Conflictos con el personal de los campos. Despidos. Dificultad de reemplazos.
- Variables macro y micro económicas afectan los resultados
- Relaciones familiares conflictivas por objetivos contrapuestos.
- Inversiones sin planificación.
- Desorden en materia contable e impositiva.
- Mezcla de actividades privadas en la empresa familiar.

A partir de esta crisis, se decide (aún cuando esto no queda registrado en documentos formales, lo que habría sido deseable) incorporar a la conducción de la empresa a familiares con mayores conocimientos y experiencia en la conducción empresarial. Es así como se suma a la gestión, a fines de 1999, a Enrique (26) miembro de la 4ª generación en cuyo perfil se destacaban 5 años de experiencia en un estudio y administración de las más reconocidas del sector, y una formación afín (licenciado en administración y reciente graduado de un MBA).

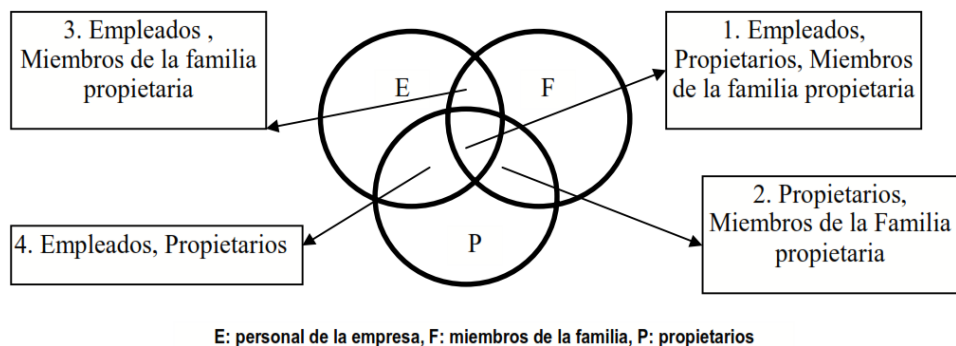
#### **3.2. Primer paso. Elaboración de un DIE (Diagnóstico Integral de Empresa)**

A inicios del 2000 y ante lo complejo de la situación y en particular, de las relaciones entre los familiares sugiere (y es rápidamente aceptado) contratar a un consultor externo, quien efectuaría una pormenorizada revisión de la situación pasada y presente de la empresa (primer diagnóstico formal o DIE) que los ayudaría a comprender mucho mejor la problemática, asumirla y a partir de este punto, trazar las acciones que permitiesen superar la crisis. El mismo, se realizó sobre cuatro puntos de acuerdo básico entre los familiares titulares de la empresa:

- Búsqueda y aceptación de una opinión objetiva.
- Abstracción del día a día.
- Intercambio de opiniones.
- Decisión conjunta de pasos a seguir.

Este consultor aborda el caso bajo la óptica del sistema propuesto por Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) en su modelo de los tres círculos que incluyen a la empresa, los propietarios y la familia.

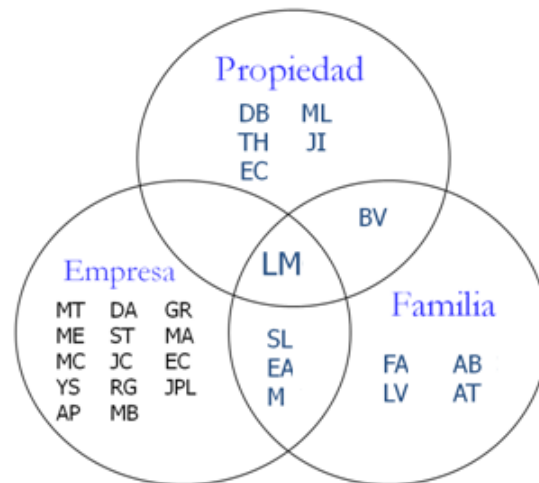
Figura 1. Sistemas presentes en la empresa familiar



Fuente: basado en Gersick et al (1997)

En el caso de la empresa bajo análisis, primero sitúa en este contexto a los distintos integrantes de cada plano, a fin de poder establecer sus vínculos y relaciones con mayor claridad, resultando un sistema complejo como se observa a continuación:

Figura 2. composición de los sistemas en la empresa  
Administración (2000)



Fuente: basado en Gersick et al (1997)

Entre los puntos salientes de ese primer diagnóstico, (primeros elementos de un *Análisis de Introspección*) se remarcan por área (aún cuando las mismas manifiestan complejas interacciones):

#### 1. Sub - sistema de propiedad:

- Empresa agropecuaria compuesta por 3 establecimientos con escala apropiada, (pero uno de ellos se encuentra arrendado a terceros).
  - Principal actividad: ganadería (cría e internada, y agricultura en menor proporción).
  - Poblados con hacienda propia y en uno de los establecimientos parte con hacienda capitalizada.
  - Logística compleja y cara: internada (engorde) de hacienda en uno de los establecimientos y cría en el otro
  - Agricultura: con maquinaria propia en exceso y entrando en obsolescencia.
- Pasivo con crecimiento exponencial (que se generó a partir 1996).
- Dificultades en la cadena de pagos: sobrecostos y daños en relación con proveedores.

#### 2. Sub - sistema de familia:

- Padre (LM, 3ª generación) dedicado a otra actividad (política)
- Madre (BV, esposa de LM) ama de casa, desligada de la administración.

- Federico (FA, 4ª generación), hijo mayor varón, trabajando en la ciudad en otra actividad (turismo)
- Santiago (SL, 4ª generación), su segundo hijo varón, al frente de la administración.
- Enrique (EA, 4ª generación) tercer hijo varón, colaborando en la administración.
- Nietos y primos varios, interesados en ingresar a la empresa.

### 3. Sub – sistema de la empresa

- Duplicación de tareas por falta de definición de roles.
- Resistencia al cambio.
- Confusión para diferenciar entre lo URGENTE y lo IMPORTANTE.
- Dificultad para delegar.
- Falta de planificación productiva en relación con la capacidad de la empresa.
- Sucesiones en la dirección sin planificación.
- Falta de objetividad en las decisiones.
- Decisiones unilaterales.
- Mezcla de actividades personales en la empresa.
- Dificultad para definir remuneraciones y pagar.
- Mala política de financiamiento y crecimiento del pasivo.

### **3.3. Segundo paso: establecimiento de un Plan de Apuntalamiento (PAP)**

El anterior diagnóstico (DIE) permitió poder establecer las bases de acción sobre las cuales aplicar acciones que permitiesen generar las condiciones básicas de estabilidad y la estructura organizacional e institucional mínima para encarar a posteriori el plan de reconducción. Se trazaron entonces una serie de objetivos básicos y se pusieron en marcha las acciones tendientes a alcanzarlos. Los mismos comprendían los siguientes tópicos:

Enfoque productivo:

- Reingeniería productiva, reducción de estructuras y supresión de costos no contribuyentes.



- Incorporación al Grupo CREA de Olavarría.
- Diversificación de actividades y orientación hacia mayor valor agregado.

#### Administración y gestión:

- Programa de cancelación de pasivos
- Análisis y control sistemático de la evolución de los resultados
- Control de retiros
- Implementación de un nuevo sistema de soporte de gestión
- Manejo de herramientas presupuestarias. Planificación integral.
- Informes periódicos a accionistas vía Web
- Creación de los órganos de gobierno (directorio, consejo de familia, asamblea de accionistas) con reglamentos y periodicidad de reuniones.
- Toma de decisiones consensuada por el grupo, sobre datos objetivos.
- Gestión por equipo interdisciplinario, (de socios, familiares, empleados y asesores)

#### Recursos Humanos (familia y empresa)

- Capacitación permanente para empleados y propietarios: incorporación de conceptos empresariales y de organización de los ámbitos familia – empresa
- Desarrollo del Protocolo Familiar
- Creación de una Identidad Organizacional
- Pasantías de entrenamiento para la nueva generación
- Recopilación y ordenamiento de la Historia Empresarial y Familiar
- Participación en de acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

Uno de los logros centrales de este plan (y que a la postre resultaría clave en el futuro de la organización) fue el establecimiento de un Protocolo Familiar. El protocolo familiar es el documento en el que una familia empresaria por medio del consenso pone por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad. Este contiene reglas que deben ser conocidas y aceptadas por todos los integrantes, a fin de minimizar futuros conflictos.

En el caso de “Administración”, su establecimiento obedeció a la necesidad de crear unas pautas que logran separar objetivamente la empresa y la familia. Dicha separación

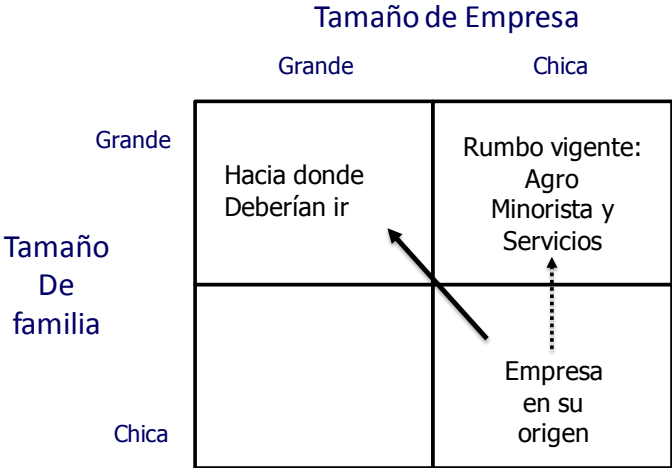
encontró su justificación en la voluntad de fortalecer el vínculo existente entre sus miembros, considerando y anticipándose a los efectos del cambio generacional, definiendo la futura participación de la familia en la gestión de la empresa y en la propiedad de la empresa.

**3.4. Cuarto paso: construyendo un Perfil de Referencias Estratégicas (PRE)**

A partir del Análisis de Introspección desarrollado en puntos anteriores y lograda la primera fase de reorganización empresarial y estabilización conforme los objetivos y acciones antes enunciados, se plantea la necesidad de redefinir la orientación estratégica de la firma, en coincidencia con la metodología de establecimiento del Perfil de Referencias Estratégicas (PRE) conforme a la metodología propuesta en la SISTEEC. La incorporación de creciente de nuevos miembros de la familia a la empresa y la consiguiente subdivisión de la superficie territorial entre un número cada vez mayor de herederos trajo aparejada la necesidad (ante la imposibilidad de aumentar la superficie en propiedad a ese mismo ritmo) de incrementar el valor generado por las actividades de la empresa. Es así como luego de un análisis no solo introspectivo, sino también del entorno de negocios, se determinaron y seleccionaron las estrategias de reconducción posibles, evaluándose su factibilidad de su implementación y los esfuerzos que las mismas requerirían a la empresa y las conocidas restricciones.

Podemos resumir este análisis en la siguiente matriz estratégica:

Figura 3. Los perfiles estratégicos posibles



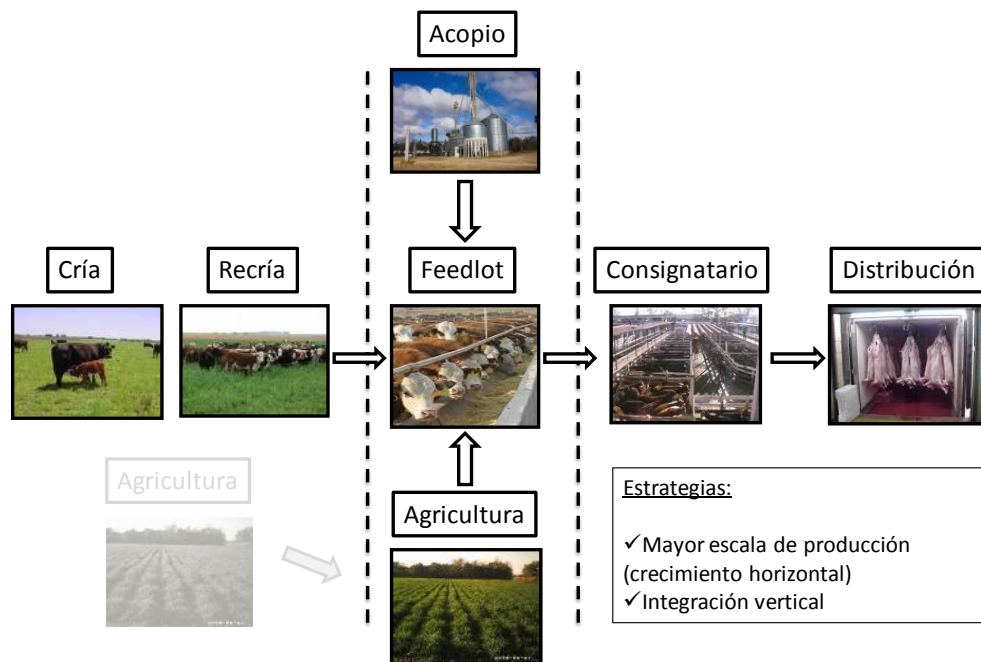
**3.5. Quinto paso: elaboración del Plan Estratégico de Reconducción (PER).**

La decisión de seguir este sendero estratégico, trajo aparejada la necesidad de incorporar como práctica empresarial un proceso de planificación integral, que involucraba necesariamente la reconducción del comportamiento de las variables sobre las que se sustentaba su actividad, buscando así potenciar su desarrollo futuro y, más importante aún, salvaguardar su supervivencia exitosa en el mediano plazo.

A partir de este punto se redefinió el Modelos de Gestión (conforme se venía consolidando en los últimos años, en particular desde el lanzamiento del PAP, y que fue la plataforma que permitió empezar a pensar en el crecimiento) y fundamentalmente, el Modelo de Negocio, con una clara redefinición del cliente objetivo de la empresa.

Entre los cambios más notables, se decidió intensificar las actividades a la fecha más importantes de la empresa (Cría y Engorde), pero se pasa de comercializar sus producidos, a integrarse “hacia adelante” en la cadena de valor (a la vez que incrementando su escala y reduciendo costos unitarios), incorporando 3 nuevos eslabones a las actividades empresariales: el Feed Lot, la Consignación de Hacienda y la Distribución de reses. A su vez, el eslabón del Feed Lot se integra verticalmente mediante la asociación con un Acopio local y a su vez, la sección de Agricultura de la empresa deja de vender su producción en el mercado para transformarla en carne en el Feed Lot. Este nuevo modelo se sintetiza en la siguiente figura:

Figura 4. el nuevo modelo de negocio



Esto fue posible de implementar, mediante un apropiado mecanismo de asociaciones e integraciones, a la vez que incorporando a la firma un equipo de profesionales no familiares que potenciaron el desarrollo de las actividades preexistentes y posibilitaron las nuevas, dando a la empresa una nueva dimensión en la que pasa de productora de bienes (exclusivamente) a adicionar sectores de servicios.

Como consecuencia de este nuevo enfoque, fue preciso replantear la Misión de la organización, que ahora quedaría redefinida (más allá de posibles objeciones en cuanto a contenidos, rescatamos su espíritu) de la siguiente manera<sup>iii</sup>:

*Nuestra Misión es la producción de medias reses por medio de un proceso integrado de cría, recría y la terminación en feedlot, logrando uniformidad y una calidad que nos distinga en el momento de la elección de compra por parte de Frigoríficos y Matarifes.*

A partir de esta, la empresa ha plasmado su Visión en dos planos, una correspondiente al ámbito familiar y otra desde el ámbito empresarial, conforme al modelo que en la gestión de las Empresas Familiares (Carlock, R. y Ward, J. (2003), Masson Guerra, J.L. (2006)), se denomina "Proceso de Planificación Paralela".

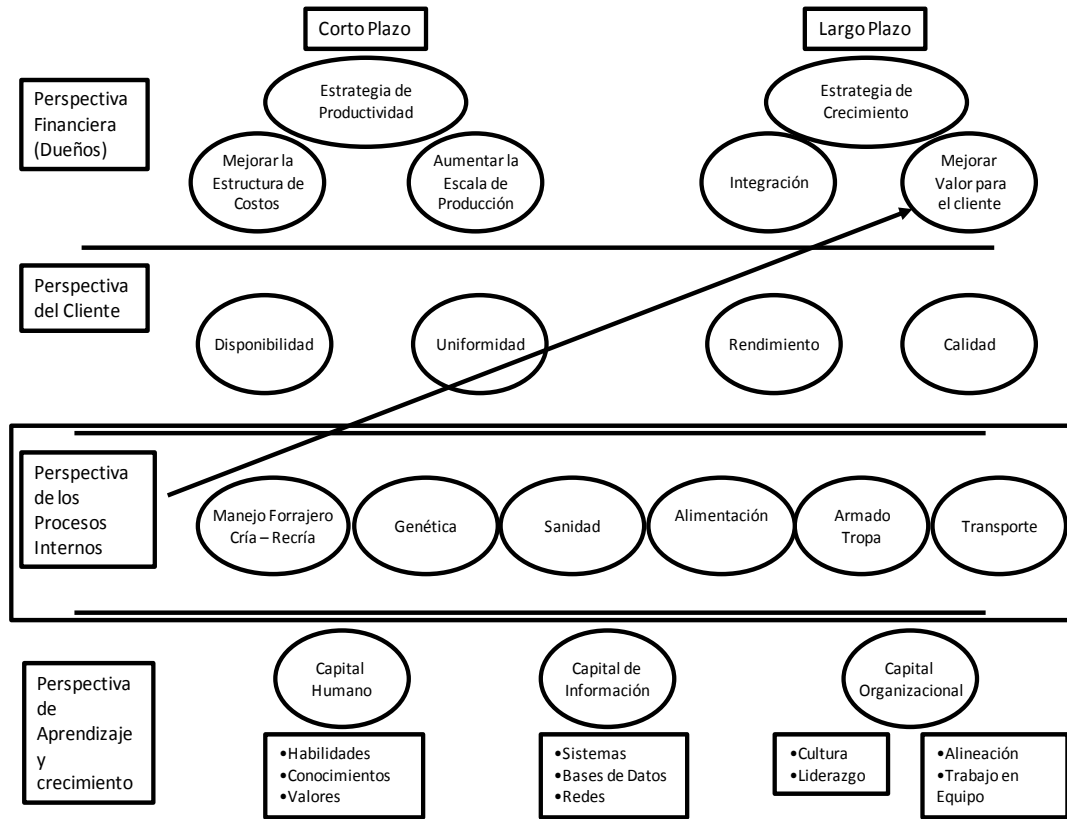
*Visión familiar: Trabajar en el desarrollo de la Persona, la Familia, la Empresa y la Propiedad que nos permita facilitar la sucesión del Capital Tangible, como así también transmitir y acrecentar el Capital Intangible por otras Cuatro Generaciones dentro de la propia familia y la comunidad en que habitamos.*

*Visión empresarial: Lograr la producción, faena y distribución de medias reses equivalente al consumo de la población de Olavarría*

A partir de estos principios orientadores de la empresa, se desarrollaron los objetivos generales y específicos, con la participación de los equipos técnicos y ejecutivos de la empresa. Los mismos se orientaron en el sentido de una estrategia de diferenciación, orientado fuertemente a las personas (con base en el compromiso y la capacitación permanente) y la innovación, apuntando a estar a la vanguardia en lo que se refiere a tecnologías tanto para la producción como para la gestión de información, en pos del logro de una correcta toma de decisiones.

A modo de resumen de su política orientada a la gestión y acción bajo los principios de la dirección estratégica, exponemos su mapa estratégico vigente:

Figura 5. el nuevo mapa estratégico.



Fuente: basado en Kaplan R. S. y Norton D. P. , *Mapas Estratégicos*. Editorial Gestión 2000. Buenos Aires, 2004

## **Bibliografía:**

Benencia, R. y Quaranta, G. (2003), "Trabajo y empleo rural y agrario en la Argentina", en Revista Encrucijadas, Año 3, N° 21, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.

Bertoncello, R. y Lattes, A. (1986), "Medición de la emigración de argentinos a partir de la información nacional", en Lattes, A. y Oteiza, E. (eds.), Dinámica migratoria argentina (1955-1984): democratización y retorno de expatriados, Ginebra, UNRISD/CENEP.

Cantera Sojo, J. M., Farras, J. et al. (1993) Estudio de empresas en crisis y elaboración de planes estratégicos. Consejo General de Colegios de Economistas de España, Madrid. ISBN 84-600-5326-1

Carlock, R. y Ward, J. (2003), La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria, Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.

Castro, J. (2001) "Política y economía en la Argentina de los 90. La política económica de una sociedad en conflicto". Visiting Resource Professor Paper. LLILAS, University of Texas at Austin. En: <http://www.utexas.edu/cola/insts/llilas/>

González, M. del C., Pagliettini, L. et al, (1996); "Hábitat rural y pequeña producción en la Argentina. Situaciones de pobreza rural y pequeña producción agraria." Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires; Subsecretaría de Vivienda Secretaría de Desarrollo Social.

Kaplan R. S. y Norton D. P. , *Mapas Estratégicos*. Editorial Gestión 2000. Buenos Aires, 2004

Masson Guerra, J.L. (2006), La Planificación Estratégica En Las Empresas Familiares, Trabajo Final de Empresa Familiar, Universitat Autònoma de Barcelona.

## **Notas:**

---

<sup>i</sup> <http://www.elhistoriador.com.ar/biografias/a/avellaneda.php>

<sup>ii</sup> Petrocelli, H. B. "Historia constitucional argentina". Tomo I, pág. 94.

<sup>n</sup> En <http://www.cajen.com.ar/index.php/mision> (al 28 de abril de 2012)