

**Título** Gestión exitosa de una empresa familiar por cuatro generaciones

---

**Tipo de Producto** Publicación Científica

---

**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

---

Febrero 2015

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

**UADE** 

# **GESTIÓN EXITOSA DE UNA EMPRESA FAMILIAR POR 4 GENERACIONES**

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

**Publicación: Consultor Agropecuario, Año III - Nº 12, Ed. ERREPAR S.A., Buenos Aires, febrero 2015 - ISBN: 978-987-01-1494-9**

*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.