

# Gestión de la familia empresaria

---



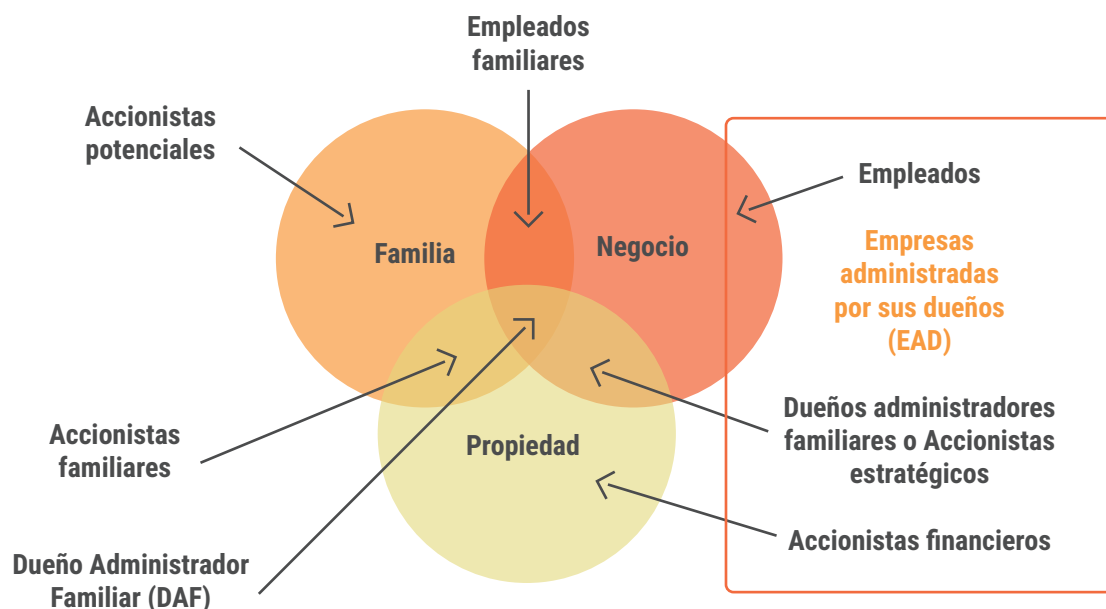


# Gestión de la familia empresaria

## 1. La familia empresaria

Definimos a la *familia empresaria* como aquella que está integrada por miembros que son conscientes del desafío que implica ser empresarios y responsables por el legado que recibirán. Sus integrantes son todas aquellas personas que, por derecho sucesorio, podrían acceder a alguna participación societaria.

El modelo de Tres Círculos del sistema del negocio familiar (figura 1) presenta, como su nombre lo indica, tres círculos independientes que se superponen entre sí: familia, negocio y propiedad. De este modo, dentro de un sistema de este tipo un individuo puede ocupar uno de siete posibles sectores que resultan de tal superposición.



Fuente: Prof. John Davis & Aqnitio SA

En línea con esta teoría, se abordan de aquí en adelante todos los grupos de interés vinculados con el subsistema Familia: accionistas potenciales, accionistas familiares, empleados familiares y dueños administradores familiares.

El propósito que persigue su gestión es desarrollar una sólida cultura empresarial para que la familia pueda superar exitosamente los sucesivos cambios generacionales que le corresponda enfrentar.



# Gestión de la familia empresarial

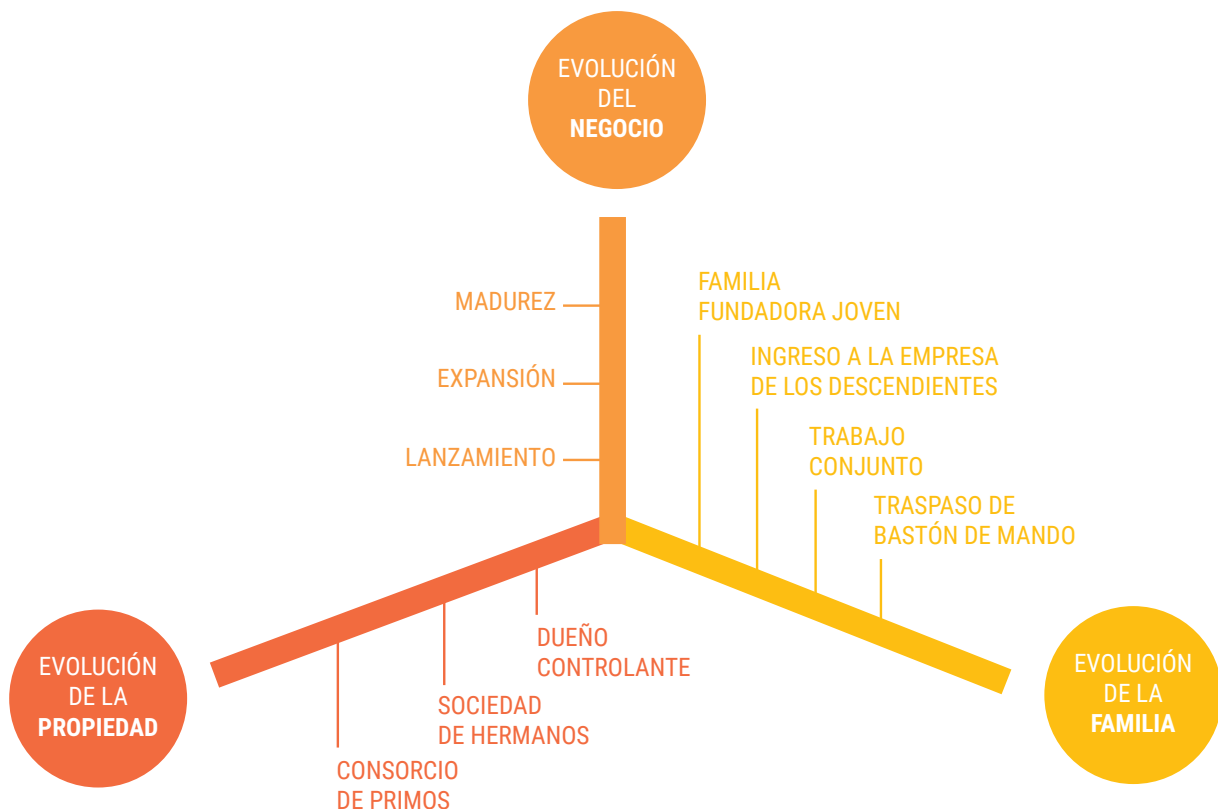
## La evolución en tres dimensiones

La gestión de la familia empresarial será diferente en virtud del grado de madurez de la empresa, de la estructura de poder derivada de la evolución de la propiedad y del involucramiento de los miembros de la familia en la administración del negocio, ya sea porque están inmersos en la operación del día a día o marcando el norte desde el directorio.

Si se trata de una empresa y una familia jóvenes es importante implementar acciones que generen un acercamiento natural y temprano entre ambos términos. Es importante que los miembros de la familia conozcan a fondo la empresa y puedan valorarla.

A medida que la empresa logra escala y que la familia adquiere mayor tamaño y complejidad serán necesarias acciones más elaboradas y desafiantes.

El resto de las combinaciones (empresas pequeñas para familias complejas o grandes empresas para familias jóvenes y poco preparadas) plantea desafíos singulares que deben ser analizados en particular para diseñar abordajes específicos.





# Gestión de la familia empresaria

## Propósito de la familia empresaria

El ámbito de la familia empresaria es eminentemente formativo. Existe para capacitar y entrenar a los miembros de la familia para que afronten el desafío de ser empresarios. En esta línea, hay cuestiones vinculadas con el emprendedurismo, por un lado, y otras que tienen que ver con la asociatividad. Ambas son clave. Sin ellas es prácticamente imposible pensar en una continuidad armónica y en el desarrollo de empresas prósperas.

## El espíritu emprendedor

Los fundadores de una empresa son emprendedores natos. Por lo general, su principal motivación está basada en la necesidad de subsistir, de conseguir el sustento para ellos y para los suyos, de ser independientes, de aprovechar su talento o una oportunidad de negocio. Paradójicamente, suelen ser los propios fundadores o sus cónyuges quienes se ocupan de cubrir las necesidades de la nueva generación, suprimiendo, sin buscarlo, esa chispa que impulsa a las personas a emprender: la necesidad. Es importante aclarar que no se trata de una necesidad meramente económica, sino también de un logro personal y profesional.

En términos generales, las acciones tendientes al desarrollo del espíritu emprendedor contemplarán los siguientes aspectos:

**1. Formación.** Orientada en primer lugar a concientizar a la nueva generación respecto de la importancia que tiene el hecho de emprender para la sostenibilidad de las empresas y a transmitir las características propias de la actividad empresarial: la gestión del riesgo, el fracaso como oportunidad de aprendizaje y la importancia de la resiliencia como competencia fundamental. En segundo lugar busca proveer las herramientas y procedimientos necesarios para materializar las ideas, realizarlas.

**2. Entrenamiento.** Implica crear condiciones que promuevan la generación de ideas, y sobre todo, la puesta en marcha de los proyectos. Estas condiciones contemplan: apoyo para la discusión y formulación de los planes de negocio, análisis crítico de los proyectos, búsqueda de financiamiento, seguimiento y evaluación de los resultados.

## Cultura asociativa

El modelo "dueño-administrador", caracterizado por la falta de distinción de los tres roles propios de una sociedad –el del dueño, el del conductor y el del que opera en el día a día– conlleva una fuerte impronta de independencia y autonomía, que se contrapone en buena medida con la interdependencia y complementación propias de la idea de asociatividad.



Fuente: Aqnitio SA



# Gestión de la familia empresaria

---

Es habitual escuchar a los fundadores o dueños-administradores afirmar que “la mejor sociedad es impar y menor de tres”. Consecuentemente, cuando son consultados respecto de la posibilidad de contar con socios, una amplia mayoría –en promedio, cercana al 80%– responde en forma negativa.

Esta ideología está en la raíz de su cultura empresarial y es transmitida a los sucesores en transparencia; es decir, sin querer, sin intención, sin conciencia.

La confusión de roles, que en el origen de la empresa constituyó su mayor fortaleza al aportar cercanía con la realidad del negocio y la agilidad en la toma de decisiones; se convierte en su peor debilidad. Es la mayor barrera para lograr una evolución inclusiva y sostenible cuando la organización alcanza finalmente una escala y complejidad interesantes, o bien cuando se acerca el recambio generacional.

Queda claro que, antes de hablar de superar este esquema, es necesario observar la escala lograda. Es ella la que determina que una empresa sea atractiva para los miembros de la familia empresaria y para empleados con alto potencial. Sin escala suficiente es imposible pensar en una separación de roles. Sin escala es probable que las únicas posibilidades sean mantener el modelo de “dueño-administrador” o bien aceptar el fin de la empresa.

Ahora bien, incluso con escala suficiente, por lo general, el modelo “dueño-administrador” suele imponerse, impidiendo una visualización de la posibilidad de lograr una continuidad marcada por roles diferenciados. Es entonces cuando aparece la obligación que más conflictividad genera en el seno de la familia y de la empresa: “Acá hay que trabajar”, “Trabajás o estás afuera”.

Trabajar en la empresa familiar se transforma en una condición sine qua non para ser parte del sistema y no quedar excluido.

Los conflictos derivados de esta necesidad o de la exclusión de un integrante de la familia son potentes, y sus consecuencias, muchas veces insalvables de cara al armado de un entramado societario superador del modelo de poder concentrado.

Como puede apreciarse, estamos hablando prácticamente de instalar una contracultura. Para que el proyecto sea sostenible, la cultura de tipo individual-autónoma que permitió que la empresa fuera creada y creciera debe evolucionar hacia una cultura de tipo asociativa-complementaria.

De allí la gravedad del desafío, la imperiosa necesidad de tomar conciencia de su magnitud y prepararnos para ser exitosos en esta gesta.

Desde ya, fomentar el espíritu emprendedor es una condición esencial para lograrlo, porque nos acerca a una escala que habilite la discusión acerca de la separación de roles. En la mayoría de los casos, la separación de roles sin crecimiento no resulta viable.

Ahora bien, para crear una cultura asociativa tendremos que atender tres frentes de acción: la integración, la formación y el entrenamiento.

**1. Integración.** Se trata de trabajar los vínculos, la relación entre los miembros de la familia. Esta es una condición indispensable para ser socios. Conocerse con virtudes y defectos. Tener una historia conjunta, compartir espacios y divertirse para dar lugar a recuerdos que hagan que valga la pena el esfuerzo. Reconocerse y respetarse.

En este sentido, hay tres principios rectores: integrar, compartir y motivar. Estas actividades son inclusivas. La exclusión genera resentimiento y el resentimiento genera conflicto, de modo que cuanto más amplio e integrador sea el círculo que tracemos, mejor.

---



# Gestión de la familia empresaria

---

También es necesario fomentar la convivencia, permanecer juntos para conocerse en profundidad en situaciones cotidianas. Por último, es importante compartir eventos memorables, que dejen a todos con ganas de volver a reunirse pronto. Esto requiere una adecuada planificación y ejecución, para lo cual es necesario que la conducción de estas actividades quede a cargo de personas con vocación, entusiasmo y habilidades que permitan lograrlo.

**2. Formación.** Es clave comprender los orígenes de la organización, entender el modelo “dueño-administrador” para valorarlo, y a la vez, ser capaces de cuestionarlo. No hay modo de superarlo si no podemos comprenderlo. Luego, es necesario entender los roles que tienen lugar dentro de la sociedad, su interdependencia, sus derechos y deberes y los procesos que permiten un relacionamiento eficaz. Hay que brindar los conocimientos que permitan internalizar la enorme importancia que tiene el rol del socio/accionista para el funcionamiento de una sociedad; desafiar la idea del “parásito-rentista” por la del “empresario” que invierte tomando riesgos, tal cual es su condición. Trabajar aspectos teórico-prácticos relacionados con estilos de pensamiento, negociación y liderazgo como forma de prepararse para las exigencias del rol de socio.

**3. Entrenamiento.** Finalmente, llega el momento de poner en práctica las relaciones generadas y los conocimientos adquiridos. Con este propósito, es oportuno desarrollar una simulación de reuniones de socios y accionistas en la que todos puedan trabajar y comprender los desafíos propios de cada uno. Esta instancia permitirá internalizar los conocimientos, desarrollar empatía con relación al rol del otro y ganar confianza para ejercer el propio.

En resumen, gestionar la familia empresaria constituye una tarea fundamental para la sostenibilidad de cualquier empresa administrada por sus dueños. La gestión puede estar a cargo de un familiar con vocación y las competencias necesarias para desempeñar esta función. De lo contrario, es conveniente buscar alguien externo. Dependiendo de la escala de la familia y de la empresa esta podría ser una actividad altamente demandante y, por lo tanto, correspondería que fuera rentada.

Una gestión exitosa de la familia empresaria exige trabajar con empeño sobre las 4C: Cultura + Crecimiento + Capacitación + Conducción.





# Gestión de la familia empresaria

## 2. La sostenibilidad de las empresas

El concepto de *sostenibilidad* surgió en el mundo en 1987 y comenzó a instalarse en el Movimiento CREA a partir de 1990. En un artículo periodístico publicado por el diario *La Nación*<sup>1</sup> se menciona que, inicialmente, el análisis de la sostenibilidad comprendía dos grandes ejes: la viabilidad ecológica y la viabilidad económica. Sin embargo, en otra definición realizada en 1988, la FAO señalaba que para ser sostenible, la producción agropecuaria, además de ser económicamente viable debía también ser socialmente aceptable. De este modo, la sostenibilidad pasó a estar conformada por tres pilares: el ecológico, el económico y el social. Esto último se justifica, básicamente, porque se considera que las empresas deben contribuir al crecimiento económico de la comunidad en la cual se desarrollan.

Por último, se suma otro concepto importante: la sostenibilidad no debe ser entendida como un estado de la empresa, sino como una trayectoria. Es decir, no puede ser definida en un momento determinado, sino en un marco evolutivo e intergeneracional. Puede hablarse, entonces, de una trayectoria sostenible cuando una empresa es capaz de permanecer en el tiempo con satisfactorios niveles de producción.

Más cerca en el tiempo, durante el Congreso Nacional CREA realizado en 2010, Luis Betnaza, por aquel entonces director de Techint y vicepresidente de la UIA, afirmaba:

*“El mundo empresario –que hoy está mucho más ligado a los gerentes que a los accionistas– encierra una lógica, no diría perversa, pero sí bastante antagónica. Y es que a todos nosotros se nos evalúa por nuestra performance anual, mientras que a los países se los evalúa por la performance de largo plazo. Entonces, en muchas oportunidades, cuando uno tiene que sacrificar presente por futuro, el gerente no es el interlocutor más válido. Necesitamos accionistas”.*

Mencionaba también que lo mismo ocurre en el ámbito de la política o en el sindical, donde:

*“El negociador es un hombre que tiene una lógica que es la de la paritaria. Lo que le da el valor agregado frente a sus propias bases es la negociación paritaria. En este marco, que es donde él va a lograr su resultado electoral, es muy difícil que uno pueda plantear temas de competitividad sistémica, que son también temas de largo plazo”.*

Lo que Betnaza sostenía al hacer referencia a la reconstrucción de una Nación es también aplicable para reforzar los cimientos de las empresas, para que estas no se fragmenten, para que no sigan el habitual proceso de subdivisión, lo que les resta diversificación y escala competitiva, dificultando su perdurabilidad.

### Algunos indicadores

Según los datos del Censo Nacional Agropecuario, año tras año se observa una disminución en el número de empresas agropecuarias, la cual se incrementa a tasas significativas. Ocurre que, más allá de los esfuerzos que una empresa pueda hacer para mantener niveles satisfactorios de producción, si no trabaja por su propia trascendencia puede verse encaminada a legar a las próximas generaciones únicamente su patrimonio, perdiéndose en el camino el enorme capital que tiene la empresa en sí misma como generadora de riqueza (si es que efectivamente tiene un valor adicional, más allá del de sus activos tangibles).

Según el Censo Nacional CREA 2014, un 60% de los gerentes generales de las empresas son, a su vez, sus socios principales y tienen, en promedio 58,3 años de edad. Además, los establecimientos tienen, en promedio, 2,8 socios y 5,4 herederos



# Gestión de la familia empresaria

en la próxima generación (de los cuales el 69% tiene más de 15 años). Esta situación determina que en muchas empresas el crecimiento sea un tema prioritario para que el resultado que generen en el futuro las mantenga atractivas para sus futuros accionistas. Lo que nos lleva a pensar que es necesario trabajar con empeño en la continuidad de la empresa y en el desarrollo de la familia empresaria, que constituye una organización mucho más sólida y duradera que una simple empresa familiar.

El mismo censo refleja que el 45% de las empresas tiene dudas o desconoce sus posibilidades futuras de continuidad. A su vez, un 62% reconoce no realizar asambleas de familia; un 63% no realiza asambleas de accionistas (formales) y un 50% no realiza reuniones de directorio (formales). De este modo, el aislamiento de quienes dirigen la empresa determina entonces que las decisiones se tomen sin el necesario acuerdo interno, con una visión inevitablemente cortoplacista, tal como alertaba Betnaza. Mientras tanto, el resto de los socios permanece alejado o no se involucra en las decisiones. A partir de la confianza depositada en el administrador, confían en su gestión, sin aportar su propia visión de futuro.

Sólo un 10% de las empresas sostiene un protocolo de convivencia familia/empresa. Apenas un 22% cuenta con una política de distribución de dividendos, un 17% con un plan de sucesión en la conducción y un 29% con un plan de sucesión patrimonial.

De las 495 empresas analizadas en los talleres *Pensando en la Empresa*<sup>2</sup> surge que el 48% no ha definido claramente los intereses de todos los dueños, mientras que en el 72% los intereses de los dueños potenciales (de la próxima generación) tampoco están claros o se desconocen. La problemática es más compleja aún cuando el 56% de las empresas analizadas manifiesta que, de mantenerse el resultado económico actual, no será posible cubrir las necesidades de la próxima generación, o para que, al menos, resulte atractivo para ella.

## Reforzar los cimientos de la empresa

En conclusión, es posible vincular los anteriores indicadores con las reflexiones de Betnaza, quien aludiendo a las palabras de Santiago Kovadloff ("El presente hay que traerlo del futuro"), sostenía lo siguiente:

*"Creo que acumulamos suficiente cantidad de fracasos en nuestra historia, para seguir aplicando recetas que no han dado ningún resultado. Tenemos la obligación de soñar el futuro. Y yo siento que, cuando soñamos, cuando construimos desde ese lugar, tenemos la oportunidad de que todos los intereses converjan".*

El directivo de Techint finalizó su alocución repitiendo lo que le sugiriera en una conversación previa el filósofo y político brasilero Roberto Mangabeira Unger: "Lo primero que tiene que hacer la Argentina es generar un consenso básico, que no es de tipo "dogmático" sino instrumental, y consiste en ver cómo se van a dirimir los disensos".

Lo mismo debería hacerse en la familia empresaria: generar ámbitos de comunicación, tanto entre los actuales dueños como entre estos y los dueños potenciales para encontrar la manera de solucionar los disensos, de aprovechar las distintas visiones y mantener una empresa con mayor escala y competitividad para hacerla sostenible.



<sup>1</sup> Editorial del diario La Nación (fecha de acceso: 2016, 24 de abril). "La sostenibilidad de la empresa rural" [En red]. (Fecha de trabajo original: 2003, 14 de junio). Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/503489-la-sostenibilidad-de-la-empresa-rural>>

<sup>2</sup> Herramienta de diagnóstico disponible en el Movimiento CREA para evaluar cómo funcionan las empresas en sus distintas estructuras y áreas.





# Gestión de la familia empresaria

## 3. El rol del accionista

Ser propietario de una sociedad implica un trabajo que, excepto en muy pocos casos, no suele ser correctamente considerado en el ámbito de la mayor parte de las empresas agropecuarias familiares.

¿Cuáles son las responsabilidades de los accionistas? En general, se considera que quien es socio de una empresa es simplemente el dueño de un patrimonio o quien debe mantenerlo dentro de la sociedad que ha heredado, pero sin opinar sobre las decisiones trascendentales que toma quien administra la empresa. Esto no debería ser así.

Las atribuciones de los accionistas son las siguientes: derecho de voz (dar su opinión) y de voto (manifestación de su voluntad); aprobar la gestión anterior (balance, estado de resultados, etcétera); nombrar y remover al directorio (aquellos en quienes se delega la responsabilidad) y establecer su remuneración; decidir el destino de las utilidades de la empresa; es decir, cuánto se distribuye y cuánto se reinvierte; aprobar aumentos o reducciones de capital de la sociedad; responder solo por el capital suscrito por la sociedad (lo que implica que las deudas exigibles recaen sobre el capital de la sociedad y no sobre el patrimonio personal de los socios); aprobar el plan de negocios y el presupuesto del ejercicio siguiente; y, en caso de querer retirarse de la sociedad, disponer de la parte proporcional de la propiedad.

En cuanto a las obligaciones, encontramos las siguientes: integrar el aporte de capital de la sociedad al momento de conformarse; soportar las pérdidas económicas que se puedan generar; obrar con lealtad hacia la sociedad; denunciar intereses contrarios a los socios, y responder por todos los actos de la sociedad, incluyendo aquellos sucedidos con anterioridad a su ingreso a la misma como accionista.

Si bien las obligaciones y derechos pueden parecer evidentes, no siempre se cumplen de manera efectiva en las empresas. A menudo ocurre que los accionistas delegan toda la responsabilidad en el director o en el directorio, y carecen de los conocimientos o aptitudes necesarias para evaluar las decisiones que pueda tomar el mismo. Es por esta razón que, para ser un buen accionista es importante capacitarse, además de formar con anticipación a los accionistas potenciales para que la empresa sea sostenible.

El rol del accionista exige contar con una formación adecuada para, por ejemplo, interpretar balances, evaluar presupuestos financieros y analizar criterios de asignación de recursos, además de conocer la dinámica, el potencial, la renta y el riesgo propio de los negocios en los cuales se desenvuelve la sociedad.

Un accionista que no está bien formado puede exigirle a la empresa más de lo que esta puede generar realmente a partir de los negocios que realiza, o bien tomar ciertas decisiones que, acicateadas por el temor derivado del desconocimiento, la limiten en su crecimiento.

Por otra parte, un accionista formado puede solicitar que se profundice en el análisis de la información o la evaluación presentada por el directorio. Eventualmente, si proviene de otros sectores económicos, puede aportar otra mirada acerca del estado y perspectivas de la sociedad. Cualquiera sea el caso, a todos, sean integrantes actuales o potenciales de la sociedad, conviene que los accionistas estén debidamente capacitados para ejercer sus funciones como tales.

El directorio constituye una instancia de seguimiento y control de la gerencia; del mismo modo, los accionistas deben cumplir esta misma función con el directorio, porque si eso no sucede, lo usual es que el directorio asuma decisiones que, en realidad, les corresponden a los accionistas.



# Gestión de la familia empresaria

---

No resulta sencillo ejercer ese control en las empresas familiares, donde los vínculos y las emociones suelen confundirse con las responsabilidades reales. Todos deben tener claro cuáles son las atribuciones que les corresponden a los accionistas, a los directores y a los gerentes, y cumplir responsablemente con sus funciones evitando interferir en el rol de los demás. De esta manera se evitan roces y complicaciones que, de acumularse en el tiempo, pueden derivar en conflictos irreversibles que terminan afectando los vínculos.





# Gestión de la familia empresaria

## 4. El rol del directorio

Si bien el término “directorio” puede remitir a una gran corporación, es vital que todas las compañías –sin importar su tamaño– designen a alguien como director (aunque a veces no se lo denomine con ese término). En el ámbito agropecuario, donde predominan las pymes, este fenómeno tiene sus propios matices.

En el caso de las sociedades, los accionistas delegan en el directorio (es decir, los directores en una S.A. o el socio gerente en una S.R.L.) la administración y la representación ante terceros; es decir, no ejercen ambas funciones por el solo hecho de ser los dueños de las acciones.

En su artículo 274, la Ley 19 550 de Sociedades Comerciales menciona lo siguiente: “Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y terceros por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del artículo 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave”. A su vez, el mencionado artículo 59 enuncia que los directores “deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones, son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión”. Esto significa que los accionistas deberán responder con el activo de la empresa por los daños que ésta pudiera ocasionar a terceros, pero es el directorio el responsable de dichos actos, autoridad delegada por los propios accionistas. Si bien el gerente general es responsable del equipo operativo ante el directorio, un error cometido por aquel, o por cualquier integrante del equipo de trabajo operativo, no exime al directorio de la responsabilidad.

Así como un director debe ser plenamente consciente de sus responsabilidades, también debe contemplar las obligaciones que conlleva su posición, razón por la cual es recomendable que esta figura recaiga en personas calificadas para ese cargo.

Según el Censo CREA 2014, los directorios de las empresas del Movimiento están compuestos en un 93% por familiares (algo que se repite en las empresas familiares de otros sectores), muchos de los cuales no están involucrados en los negocios de la empresa; algunos, incluso, tampoco tienen la experiencia o el conocimiento necesario para asumir tal responsabilidad. Muchas veces su cargo responde a cuestiones tributarias, pero también a un uso y costumbre: que la única manera de controlar los actos de la empresa tiene lugar al ser un integrante del directorio, cuando en realidad el verdadero poder y control lo tiene la asamblea de accionistas. El principal error que generalmente se comete es que los accionistas no ejercen su derecho de voz y voto en la asamblea, sobre todo en las empresas familiares.

Dado que los directores son solidariamente responsables –civil o penalmente– frente a juicios laborales, deudas impositivas o previsionales, demandas penales tributarias y daños ambientales, entre otras eventualidades a las que puede quedar expuesta una empresa por mal desempeño del equipo gerencial o por cuestiones fortuitas, es recomendable no asumir responsabilidades sobre acciones que se desconocen. Un ejemplo: ante una infracción, la Ley de Gestión de Envases Vacíos de Fitosanitarios (Nº 27.279) establece multas de entre 300 a 10.000 sueldos de la Administración Pública Nacional. En el Congreso se está tramitando un proyecto para reducir esa brecha en un rango de 1 a 1.500 salarios, lo que de todos modos representa una cifra abultada.

Al tratarse de un órgano colegiado, sus integrantes son corresponsables de las decisiones que toman, excepto aquellos que voten en disidencia, para lo cual deben dejar asentada su protesta escrita frente a decisiones que no compartan por considerarlas contrarias a la ley, al estatuto o al reglamento, o inconvenientes para la sociedad, dando noticia de ello al síndico.



# Gestión de la familia empresaria

---

En caso de contar con un directorio con más de un integrante, más aún si éstos asumen, además, tareas ejecutivas, es aconsejable delimitar correctamente las responsabilidades de los directores al establecer funciones diferenciadas para todos sus integrantes, de manera tal de imputar responsabilidades en forma personal, quebrando así el principio general de responsabilidad solidaria entre los integrantes del grupo.

La principal labor del directorio es crear valor sostenible para la empresa, y valor no es lo mismo que resultado. Entre los roles del directorio, el diseño de una estrategia empresarial a mediano plazo es uno de los principales. Esto implica abocarse no sólo a incrementar la producción –los denominados activos tangibles–, sino también y fundamentalmente a fomentar el desarrollo de los activos intangibles, que promueven el reconocimiento de la empresa y, por ende, su valor.

Este rol debe ir acompañado por una correcta elección del gerente general y una evaluación de su desempeño, ya que quien ocupe ese puesto será el encargado de llevar adelante el plan de negocios de la empresa y de coordinar a los equipos de trabajo, además de ser responsable de la administración y el uso eficiente de los recursos.

El directorio delega las tareas operativas en el gerente general para poder ocuparse de la visión estratégica de la empresa. Cuando el directorio se enfoca sólo en cuestiones operativas, se convierte en un mero supervisor de los gerentes, analizando fundamentalmente el resultado anual. Muchas veces, hacer foco en este resultado hace perder la perspectiva del futuro de la firma: es necesario que alguien vea más allá de lo que ocurre en el día a día. En síntesis, el director o directorio no puede hacer nada sin el brazo ejecutor del gerente general, y éste, a su vez, necesita de aquel (o aquellos) para recibir los lineamientos estratégicos.

A través de las directivas impartidas al gerente general, el director marca el rumbo y ritmo de la empresa, sacándola de su zona de confort si está estancada, o bien estableciendo límites razonables si se pretende tomar riesgos muy elevados. La generación de valor no puede estar dissociada de una visión estratégica de largo plazo; de lo contrario, el capital puede incrementarse, pero a partir de acciones de alto riesgo que comprometan la supervivencia de la organización.

En la asamblea, el directorio sugerirá un plan de negocios que permita alcanzar los propósitos de los accionistas, presentando alternativas de inversión y de distribución de las utilidades generadas por la empresa, definiendo las pautas con las que se arma el presupuesto y sus alternativas de financiamiento. De allí la importancia de contar con conocimientos diversos y complejos.

Otro de los roles del directorio es proteger los activos esenciales. En la cultura de las empresas agropecuarias, fundamentalmente en las más tradicionales, por lo general esto se vincula con el hecho de proteger el capital tierra. Sin embargo, es interesante comprender lo que Alfredo Enrione (ESE Business School – Universidad de los Andes, Chile) menciona en uno de sus trabajos: “En cada empresa exitosa hay determinados procesos, valores, rutinas o relaciones que ésta hace mejor que nadie, que contribuyen significativamente a su desempeño, y que, por lo mismo, es necesario preservar. Curiosamente, ninguno de esos valiosos elementos suelen verse reflejados en los estados financieros para su control y seguimiento”. A estos roles podrían agregarse, entre otros, el espíritu emprendedor, la innovación, la diversificación en distintos sectores, la formación y motivación de los equipos de trabajo, la habilidad en la reconversión de activos y una adecuada administración del riesgo.

Estos activos esenciales, si la empresa efectivamente los tiene, habrán contribuido a incrementar el patrimonio de la empresa en el pasado, y posiblemente hagan lo mismo en el futuro. Pero si el empresario no es consciente de ello, tal vez logre transmitir los activos tangibles a las próximas generaciones, pero al perder de vista los intangibles que lo ayudaron a crecer perderá un enorme potencial de crecimiento, y puede incluso que no consiga mantener los activos tangibles como consecuencia de una irremediable reducción relativa producto del aumento biológico del número de socios.



# Gestión de la familia empresaria

---

En todas las empresas es conveniente que alguien asuma el rol de la dirección, incluso en las unipersonales. ¿Cómo se logra esto cuando una sola persona tiene a su cargo tareas operativas y gerenciales? Es necesario dedicar tiempo no sólo a atender las cuestiones operativas y rutinarias, sino también a pensar en la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa. Por más pequeña que sea una firma, quien se encuentra a cargo debe dejar de lado lo operativo, aunque sea por un breve lapso, para focalizarse en cuestiones esenciales y así lograr un crecimiento sostenible.

En ese sentido, las pymes agropecuarias que forman parte de una red de conocimiento tienen una ventaja respecto de aquellas que trabajan en soledad. Por una cuestión de escala, a algunas empresas se les hace imposible contar con un director externo y pagarles lo que corresponde en función de la responsabilidad que éste asume. A veces, algunos grupos CREA funcionan como un directorio virtual: evalúan el desempeño de la gestión gerencial y permiten consultar especialistas en cuestiones específicas cuando se detecta un déficit de conocimiento (aspectos legales, contables o impositivos). Si bien esta labor es reconocida, nunca llegan a actuar como un directorio formal. El grupo CREA podrá recomendar ciertas decisiones estratégicas, pero está claro que es el directorio quien, en definitiva, decide las pautas a seguir por parte de la empresa.

Cuando se trata un tema ajeno a los saberes profesionales del director, es posible solicitar la participación de un asesor externo. A partir de la información disponible, éste deberá ofrecer alternativas con una mirada integral. Es decir, no se busca que ofrezcan solución a una pregunta específica, sino que comprendan todas las variables que están en juego antes de emitir una recomendación.

Los directores deben conocer el horizonte temporal de la empresa en su totalidad, tienen que saber de dónde viene para proyectar hacia dónde se dirigirá. Es deseable y necesario que sus integrantes estén debidamente capacitados, tanto para definir su curso como para evaluar los riesgos contemplados en diferentes alternativas. Las empresas grandes, con mayor trayectoria, tienen muy claro el tema, pero quienes forman parte de firmas más pequeñas o jóvenes suelen necesitar capacitación para comprender las obligaciones y derechos que conlleva el cargo de director. Nadie nació sabiendo, por lo que es necesario contar con un plan de formación para lograrlo y, mientras tanto, recurrir eventualmente a un consejo asesor que ayude a tomar mejores decisiones.

Quien ostente el cargo de director debe contar con las capacidades necesarias para asumir esa posición; de lo contrario, puede darse el caso de un gerente general que termine definiendo la estrategia de la empresa sin ser el responsable último de tales decisiones, dado que esa es una atribución del directorio.

Cuando el directorio está integrado por empresarios ajenos al sector –en este caso, el agropecuario– se suele contratar a un gerente general con experiencia en el rubro para que pueda acompañarlos y capacitarlos en los aspectos fundamentales del negocio (y no en cuestiones meramente operativas), un aspecto tan importante como la capacitación del personal.

La profesionalización del directorio puede incluir también la tarea de formar a los futuros accionistas, para que las nuevas generaciones estén capacitadas para consolidar su crecimiento, más allá de su decisión de formar o no parte de la dirección o de las operaciones de la empresa en el futuro.

Es importante que cada uno de los integrantes de los distintos órganos de gobierno de la empresa tengan claro dónde termina la responsabilidad de uno y empieza la de los demás. En las firmas familiares, las cuestiones vinculares y emocionales pueden diluir estos límites e incluso generar conflictos. Al gerente general no le corresponde definir la estrategia de la organización, mientras que los socios o los directores tampoco deberían interferir en las tareas operativas, a menos que les hayan sido asignadas efectivamente.



# Gestión de la familia empresaria

---

Los directores deben reunirse habitualmente cada dos o tres meses (la normativa vigente en la Argentina establece un mínimo de una reunión trimestral). Para que estos encuentros sean productivos, la clave es contar con información precisa sobre el estado económico, financiero y patrimonial de la empresa.

La ley también indica que el director tendrá una retribución que, como máximo, será del 25% de la ganancia total del ejercicio, en caso de distribución de utilidades. Si la empresa no distribuye dividendos, entonces el máximo por recibir de la ganancia generada será de hasta el 5%. En caso de que la compañía no registre utilidades, el directorio sólo podrá ser retribuido si así lo decidiera la asamblea de accionistas. Vale tener en cuenta que la Ley de Impuesto a las Ganancias permite deducir los honorarios del directorio en hasta un 25% de las utilidades obtenidas (el resto está gravado por el tributo).

Al finalizar el mandato, un director puede renunciar (tomando el recaudo de que la renuncia sea aceptada por los accionistas y que el cese de su función sea inscripto en el Registro Público de Comercio), ser removido o dejar su cargo al expirar el mandato.





# Gestión de la familia empresaria

## 5. El rol del gerente general

¿Cuáles son las tareas intrínsecas a la posición del gerente general? ¿Y cuáles las que no corresponden a su rol específico? La definición base de dicha posición indica que es el encargado de implementar y hacer ejecutar el plan de negocios definido por el directorio o por quien ejerce la dirección de la empresa. Su rol principal es coordinar el equipo de trabajo encargado de las tareas operativas, administrativas, financieras y comerciales necesarias para cumplir con el plan de negocios. Quizá no sea un experto en todas y cada una de las áreas, pero debe conocerlas, comprenderlas y coordinarlas. Muchas veces no le corresponde realizar tales tareas, pero debe asegurarse de que los procesos comprendidos en cada una de ellas se ejecuten de manera eficiente y acorde con los propósitos definidos en el plan de negocios pues, en caso de registrarse alguna falla, deberá responder por ella ante el directorio.

Su rol es más de coordinación que de ejecución, por lo que la gestión de las personas que trabajan en la empresa es una labor esencial para un buen desempeño. Es una tarea compleja (que no es lo mismo que complicada), que lleva tiempo y que no siempre puede medirse con indicadores de manera directa.

Por la propia definición de su rol, es necesario que cuente con habilidad para comunicarse y, fundamentalmente, para escuchar, ambas indispensables para llevar adelante su trabajo de manera adecuada. También debe poseer la capacidad de motivar a su equipo y alinearlos con los objetivos de la empresa, para que trabajen de manera comprometida y se genere un buen ámbito de trabajo, lo cual redundará en beneficios adicionales para la empresa y, por ende, para los accionistas. La compañía será viable en la medida en que las personas quieran ser parte de ella.

Durante gran parte del siglo XX, una conducción férrea y rigurosa era considerada una herramienta eficaz para el éxito de las empresas. Hoy es una de las causas por las cuales las personas más valiosas huyen de ellas.

Otro aspecto clave para cumplir con una responsabilidad gerencial es el manejo de las relaciones. Si bien es conveniente implementar un control cruzado entre áreas para evitar errores involuntarios, el principal activo con el que cuenta el gerente general para coordinar el equipo de trabajo es la confianza. En su ámbito de responsabilidad, ésta debe ser entendida como la plena correspondencia entre los aspectos discursivos y fácticos de su gestión. Esta exigencia es aún mayor en empresas familiares; es necesario gestionar los intereses de todos para que no aparezcan conflictos, porque si eso llegara a suceder podría verse comprometido el futuro de la firma.

Para construir una red de confianza es necesario invertir muchas horas de conversación. La confianza del directorio hacia el gerente general, y la de éste hacia los encargados de realizar las tareas operativas es un factor esencial del proceso; de lo contrario, el sistema cruje y se vuelve ineficiente por exceso de control o escasa delegación.

Pero, además, la empresa no es un ente autónomo que funciona en un espacio inerte. Mantiene vínculos con otros actores: clientes, proveedores y prestadores de servicios, el sistema financiero, otros empresarios del sector y el entorno social en el que se desarrolla. La forma en que se vincule con todos ellos hará que mejoren esos vínculos y propiciará el logro de sus objetivos.

Otro requisito indispensable para desempeñarse como gerente general es la gestión de los datos pertinentes para elaborar información útil para todas las áreas y para el directorio, para que éste pueda evaluar la evolución del plan de negocios y detectar eventuales desvíos o aspectos de mejora en los diferentes procesos que se llevan a cabo. La gestión de datos y producción de información, además de requerir habilidades específicas, incluye indisolublemente un componente ético.



# Gestión de la familia empresaria

---

En las empresas aún no profesionalizadas, es común que el personal maneje cierta información mentalmente, sin que haya registro de tal actividad. Esto no es admisible: en todos los casos se debe disponer de una base de datos estandarizada que permita hacer un seguimiento de los procesos productivos.

Debido a que, por la naturaleza de su posición, el gerente general debe responder ante los errores cometidos por el equipo que tiene a su cargo, debería entonces contar con plena potestad para diseñar la metodología de trabajo sin interferencias de ninguna índole. Comprender la naturaleza de este cargo es fundamental para evitar situaciones en las cuales los propietarios o los directores de la empresa interfieran y tomen atribuciones que le corresponden exclusivamente al gerente general, lo que termina promoviendo una suerte de “doble comando” que contribuye a generar ineficiencias y rispideces. Incluso, esto puede ser usado por los empleados para modificar las órdenes recibidas por el gerente general, lo que genera un desgaste en las relaciones por interferencias indebidas.

Cuando la empresa es de pequeña escala, es habitual que el gerente general se haga cargo de alguna gerencia operativa o incluso de todas, hasta que el exceso de trabajo lo desborda y acaba reconociendo la ventaja de delegar una o varias áreas para hacer más eficiente el desempeño de la empresa. Muchas veces, esta situación puede ser detectada por el directorio, que puede sugerir la inclusión de mandos medios para descomprimir su labor. Otras veces puede ser a sugerencia del propio gerente.

En otros casos, el gerente general puede ocuparse de tareas operativas para las cuales no está capacitado, algo que, seguramente, no será gratuito para la empresa. En estas situaciones siempre es conveniente evaluar la contratación, ya sea a tiempo completo o parcial, de empleados competentes para desempeñar dicha función. Si bien esto tiene un costo, puede llegar a ser mucho menor que el de los daños provocados por la impericia.

Ahora bien, ¿qué se aconseja en los casos en los cuales la gerencia general es compartida por hermanos o primos, sin que ninguno tenga preponderancia sobre el otro? Esto suele ocurrir cuando la empresa no cuenta con un organigrama claro y adecuado, ni se encuentran definidos los roles y funciones de cada puesto, y a quién se le asigna cada uno. Entonces ocurre que todos hacen todo y nadie se siente plenamente responsable de las decisiones tomadas, o del incumplimiento de los plazos previstos.

También puede suceder que, en ausencia de alguno de los hermanos, se demore una decisión hasta tener su opinión, lo que torna ineficiente al sistema.

Hay quienes, sin tener el nombramiento oficial, ejercen un liderazgo natural como gerente general sin título. Sin embargo, a lo largo del tiempo esto suele producir desequilibrios entre la responsabilidad asumida y los ingresos percibidos, con el riesgo de provocar eventuales conflictos familiares.

Por tales motivos, en una sociedad familiar es conveniente que quede perfectamente claro quién asume el rol de gerente general y quién se ocupa de las demás áreas de la empresa, para evitar situaciones injustas o desajustes que, con los años, pueden provocar daños importantes tanto a la empresa como a los vínculos.







# Gestión de la familia empresaria

## 6. Cómo evaluar la función del gerente general

En aquellas empresas donde no existe un sistema de evaluación, éste suele implementarse sólo cuando aparecen disconformidades evidentes. Sin embargo, esta no es la mejor manera de caracterizar la labor del gerente ni la situación de la firma.

En algunas circunstancias, establecer reuniones periódicas entre el gerente general y el directorio favorece la labor profesional del primero. Es muy importante que esas reuniones tengan un determinado orden. El hecho de tener que presentar un informe con variables y proyecciones productivas, económicas y financieras de la compañía puede ayudar a controlarlas, además de generarse un ámbito en el cual surgen nuevas líneas de trabajo.

En todos los casos, la variable común para hacer una evaluación es considerar el resultado económico logrado en el ejercicio. Sin embargo, en este sentido es necesario establecer parámetros comunes. Las empresas que producen en campo arrendado o que consideran el costo de oportunidad de la tierra a valores de mercado suelen ser muy competitivas porque no pueden tolerar ineficiencias. No sucede lo mismo con aquellas firmas que no incorporan esta variable en su estructura de costos. Para realizar comparaciones adecuadas, el factor inmobiliario debería estar separado del producto generado por la gestión empresarial.

En términos generales, es recomendable que se produzca una evaluación del desempeño del gerente por parte del directorio, así como el gerente general puede, a su vez, realizarla con los responsables de cada área de la empresa o de los trabajadores que la integran. Lo bueno de este ejercicio es que se genera un ámbito de intercambios constantes que promueve un proceso de mejora continua. No se trata simplemente de establecer un puntaje, sino de reconocer aquello que se hizo bien y de pensar cómo mejorar lo que se hizo mal o lo que no logró los resultados esperados.

Ahora, ¿qué sucede cuando el gerente general es también el director de la empresa? Esa situación no es infrecuente en el ámbito agropecuario, y no es sencillo cumplir de manera simultánea y eficiente con ambos roles. Mucho más complejo es ser objetivo para autoevaluarse en el desempeño de la conducción de las tareas operativas. Para ello, conviene establecer claramente las pautas a cumplir durante el ejercicio, para evaluar su posterior cumplimiento y, eventualmente, revisar los procesos operativos que deben ser mejorados. De esta manera, es preferible definir indicadores y metas de la gestión anual.

Una situación similar se presenta cuando el directorio está integrado por familiares de los gerentes, a los que muchas veces no les resulta sencillo separar la paja del trigo al momento de evaluar su desempeño. En este aspecto, es necesario ser lo más ordenados posible para evitar confusiones que puedan derivar en conflictos. Esto puede lograrse al realizar un relevamiento de los roles y funciones que debe desempeñar cada uno de los integrantes de la empresa, evaluando su cumplimiento. Sin embargo, muchas veces esto no está ni definido ni es claro, por lo cual resulta difícil, tanto para quien evalúa como para el evaluado. Esta indefinición puede hacer que se produzcan algunos encontronazos o desencuentros que obligan a establecer reglas claras.

La presentación de información detallada no sólo es clave para evaluar la gestión del gerente, sino también para realizar un seguimiento temporal de su trabajo, de manera tal que, ante cualquier inconveniente, se pueda determinar su grado de responsabilidad en función de situaciones de fuerza mayor.

Por último, se destaca el valor del grupo CREA como una auténtica “escuela de gerentes”, en la cual es posible validar las propias decisiones a través del tamiz de la mirada de pares de una misma localidad o región.



