

Particularidades de la empresa familiar agropecuaria en la región centro-sur de Córdoba, Argentina. Parte 2

Autores: Suarez R, Lomello V, Giovannini F, Azcurra F y Arregui, T.

**Facultad de Agronomía y Veterinaria.
Universidad Nacional de Río Cuarto**

Abril de 2022

INTRODUCCIÓN

Este documento contiene una síntesis sobre aspectos referentes a objetivos, metas e indicadores de medición, reuniones familiares, uso de sistemas de información de apoyo a la gestión, conocimientos y aplicación de temas vinculados a nuestra docencia e investigación y sobre políticas de remuneración y retiro de ganancias. Temas que complementan los descriptos en notas sobre Particularidades de la empresa familiar agropecuaria en la región centro-sur de Córdoba, Argentina elaborada en el año 2019.

En cada uno de los apartados se presenta un punteo de recomendaciones basadas en nuestros estudios y sobre el estado de situación que venimos encontrando en investigaciones exploratorias realizadas en los últimos años sobre numerosas empresas familiares agropecuarias ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes negocios, especializados o diversificados en diferentes rubro productivos.

Estas documentaciones sobre particularidades de la empresa familiar agropecuaria tienen como propósito vincular estos saberes a actividades de docencia para que los estudiantes puedan formular desde enfoques críticos y creativos estrategias para mejorar condiciones de gestión. En muchas ocasiones como integrantes de familias que conviven a diario con estas problemáticas.

I. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DE MEDICIÓN

Lo que recomendamos:

Formular objetivos, metas e indicadores de medición de corto y largo plazo generales para toda la empresa y particulares para diferentes áreas de gestión.

Consensuada con la totalidad de los propietarios del patrimonio familiar.

Descritos de manera explícita y escritos.

Objetivo metas e indicadores de sustentabilidad ambiental, social y económica.

Disponer sistemas de medición tales como cuadro de mando integrales CMI o tableros de comando.

Lo que vemos:

Pocas EFAs disponen de objetivos metas e indicadores explícitos y escritos.

Generalmente lo decide el “responsable”. A veces con algún integrante de la familia.

Pocos definen objetivos empresariales y de sustentabilidad ambiental y social.

La mayoría definen principalmente objetivos y metas productivas tales como mejorar niveles de producción y productividad de las actividades; o incrementar tamaño o escala.

Confunden objetivos con estrategias.

II. REUNIONES FAMILIARES

Lo que recomendamos:

Realizar reuniones familiares de forma periódica para planificar y controlar objetivos y metas del negocio, tomar decisiones. Al menos una por semestre y en lo posible con todos los integrantes.

Apoyarse con sistemas de medición.

Incorporar profesionales externos, no solo que cooperen en decisiones productivas, sino en otras áreas tales como gestión comercial, del personal, economía y finanzas.

Buscar mayor formalidad en las reuniones, por ejemplo: disponer y respetar temarios; separar reuniones con integrantes de la familia vinculadas al negocio de reuniones familiares para organización del hogar; y elegir en lo posible espacios físicos y tiempos de trabajo fuera del ámbito donde se desarrollan las principales actividades del hogar.

Lo que vemos:

En muy pocas empresas familiares agropecuarias se realizan reuniones familiares.

Las que realizan, generalmente no participaban todos los integrantes de la familia.

Participan pocos asesores externos.

Las reuniones no están planificadas, se concretan cuando lo consideran necesario.

Se efectúan con mucha informalidad en el hogar y no en oficinas específicas destinadas para la gestión de la empresa.

III. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN, CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE TEMÁTICAS VINCULADAS AL CURSO ADMINISTRACION RURAL

Lo que recomendamos

Disponer de sistemas de información de apoyo a la planificación y control económico, patrimonial, financiero, productivo, comercial, ambiental y de organización que ayuden a un mejor ordenamiento y a la toma de decisiones de los administradores y propietarios del patrimonio familiar.

Utilizar sistemas que brinden información sobre la totalidad del negocio y sus actividades, al menos en la de mayor relevancia económica.

De uso permanente (gestión cotidiana) y/o al menos una vez por mes (gestión periódica); adecuados a las condiciones particulares de la organización; consensuados; y mediado por profesionales.

Lo que vemos

En general no disponen de sistemas de información de apoyo a la planificación y control económico, patrimonial, financiero, productivo, comercial, ambiental y de organización.

Algunos llevan algunos indicadores para algunas dimensiones de análisis de gestión.

No se apoyan en el uso de sistemas informáticos para sus gestiones. Algunos usan Excel.

No disponen de herramientas organizacionales tales como organigramas y asignaciones explícitas de roles y tareas para personas vinculadas a la empresa.

No usan protocolo familiar, estatuto o reglamento escrito.

IV. POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN Y RETIRO DE GANANCIAS

Lo que recomendamos

Disponer una contabilidad para la empresa separada de la contabilidad familiar, no manejar caja única.

Disponer políticas de remuneraciones para integrantes familiares que trabajen en la empresa en cualquier tipo de tareas; y de retiros de utilidades para los propietarios del patrimonio. Consensuadas y en lo posible descritas en reglamentos o protocolos.

Los propietarios que aporten trabajo en la empresa deberían tener una remuneración, al menos valuada a costo de oportunidad de contratar otra persona que lo reemplace y además retiros de ganancias según su propiedad en el patrimonio de la empresa. En tanto los que no trabajen en el negocio sólo deberían recibir retiros de ganancias.

Lo que vemos

Trabajan con caja única.

No tienen políticas explícitas de remuneración al trabajo de los integrantes de la familia y de retiros de ganancias para los propietarios del patrimonio.