

# TRANSMISIÓN Y TRANSICIÓN GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA



VIDEOINFORMES  
SEMANALES



**INCAGRO**

[www.incagro.org.ar](http://www.incagro.org.ar)

# LA EMPRESA FAMILIAR

- El Proceso de Relevó Generacional
- Planificación de la Sucesión en la Empresa Familiar Agropecuaria

# ARGENTINA



95% empresas familiares agropecuarias



Solo un 5% son empresas fundadas por propietarios que comprando tierras acceden al segmento de agro negocios

El relevo generacional es el tema más estudiado por la doctrina de Empresa Familiar.

Un proceso de cambio generacional con éxito depende esencialmente de la **CAPACIDAD DE LA FAMILIA** para afrontarlo de manera **TRIDIMENSIONAL** con planes específicos para cada sistema #empresa, #familia y #propiedad e integrados entre sí.

El relevo generacional es un **PROCESO MUY EMOCIONAL** y, muchas veces, no tan racional como sería deseable.



# PROCESO DE RELEVO GENERACIONAL:

Es un proceso que tiene lugar en el marco de la empresa familiar durante un periodo de tiempo que desemboca con cambios y modificaciones en el ámbito de la empresa, la familia y la propiedad cuando la generación predecesora es sustituida por la siguiente generación de la misma familia

---

## DEFINICIÓN DE SUCESIÓN:

La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir la administración del negocio al miembro de la siguiente generación.

# MITOS:

## ¿SOBRE QUÉ PARADIGMAS SE ASIENTAN LAS CREENCIAS DEL RELEVO GENERACIONAL?

“La empresa o el campo es sólo para quien lo trabaja”



“Algún día hija todo esto será tuyo, asumiendo que mi padre primero me lo deje a mi”

“El trabajo de campo es arduo, duro, es cosa de hombres”

“La primera generación construye el éxito, la segunda la disfruta, la tercera no deja nada”

“Padre fundador, hijo gastador, nieto mendigo”

# CREENCIAS, CULTURA



*"Describe what you can bring to this company."*

*W. M. Phil*



**GEORGE WOLFE**



No es nada señora, están jugando a los "accionistas"

# PROCESO: ¿CUÁL ES EL ALCANCE, CÓMO SE ABORDA?

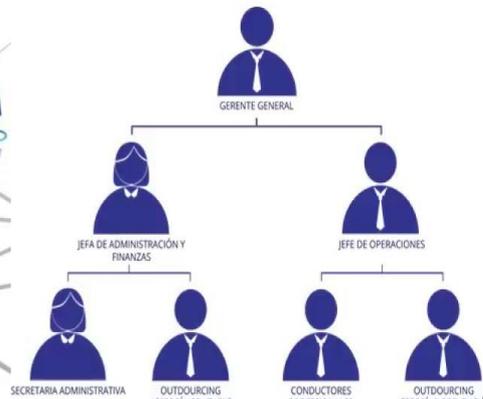
Para que se produzca adecuadamente un proceso de relevo generacional es determinante tener en cuenta a **LA FAMILIA EN SU CONJUNTO**, ya que el éxito requiere prestar atención a factores tan importantes como;

- el entorno y la mejora continua con criterios profesionales
- la preparación de la siguiente generación familiar
- el entusiasmo, manteniendo vivo el espíritu emprendedor
- la capacidad y responsabilidad en los roles de Emp. Fliar.
- la construcción de liderazgos múltiples
- compartir propiedad con buenas prácticas y haciendo equipo
- la confianza y el compromiso con filosofía de custodio

# PROCESO: ¿ QUÉ TRASPASAMOS?



**VISIÓN SISTÉMICA:**  
PLAN ESTRATÉGICO  
EMPRESARIAL & FAMILIAR



**ESTRUCTURA:**  
PROFESIONALIZACIÓN EN LA  
GESTIÓN Y GOBIERNO  
PRODUCTIVO EMPRESARIAL  
& FAMILIAR

# ¿CÓMO LO ABORDAMOS?

❑ Empresa Madura /

❑ Grupo de Ramas Familiares

❑ Socio Economía  
Argentina. Cultura país

❑ Entornos VUCA

❑ Economías Emergentes

❑ Innovación Biotecnología  
Desarrollo genético y de las  
Tecnologías del sector productivo  
de los alimentos

"No puedes educar a tus hijos como lo hicieron tus padres contigo, pues tus padres te educaron para un mundo que ya no existe"

# Planificación de la Sucesión en la Empresa Familiar Agropecuaria



# PLAN DE SUCESIÓN



Cada una de las partes del Plan de Sucesión **SON PROCESOS**, tienen la característica de ser complementarios, de gestión integrada y sistémica.

# PLAN DE SUCESIÓN: La preparación de los sucesores y herederos.

La  
preparación  
de los  
sucesores y  
herederos.

## Tres etapas de preparación:

**Preparación remota** *(se realiza antes de cumplir 18 años o de ingresar en la universidad)*

- Los sucesores empiezan a conocer «su» futura empresa familiar de labios de su madre y de su padre.

**Preparación Próxima** *(se lleva a cabo desde la remota hasta que se incorpora a la EF)*

- Prácticas, estudios, experiencia fuera de la EF.

**Preparación “In situ”**

- Responsabilidad, objetivos, resultados, autonomías.

# PLAN DE SUCESIÓN : funcionamiento de espacios de decisión

El desarrollo  
de la  
*gobernanza de  
Empresa y  
Familia*

FAMILIA EMPRESARIA  
"ESTRATEGICO"

Asamblea  
Familiar

Asamblea  
de Socios

Consejo  
de Familia

Directorio

TACTICO Y OPERATIVO

# PLAN DE SUCESIÓN

PROTOCOLO  
FAMILIAR

FIDEICOMISO

OFICINA DE  
FAMILIA

ACUERDO DE  
ACCIONISTAS

El desarrollo  
de la  
**organización.**  
*Nuevo modelo  
de EF+FE*

# PLAN DE SUCESIÓN

TOMA DE  
DECISIÓN

INDEPENDEN  
CIA  
FINANCIERA

FUNCIONES  
DE DUEÑO  
EN OTROS  
ESPACIOS

RETIRO  
PLANIFICADO Y  
ATRACTIVO

El retiro del  
predecesor  
del ámbito de  
la gestión.

# EL APRENDIZAJE EN EQUIPO

Es el crítico eslabón entre el aprendizaje **familiar y el organizativo**

Aprendizaje  
intrafamiliar

Aprendizaje de  
equipos

Aprendizaje  
organizacional



Imagen cortesía de Stockimages en FreeDigitalPhotos.net

Conocimientos individuales y  
valores de cada rama familiar

Redefinición de ideas y  
modelos de interacción

Nuevos modelos operativos  
y de gestión



# PERFILES NECESARIOS PARA LA CONTINUIDAD



Desafíos Futuros	Perfil familiar	Perfil empresarial
1.-	1.-	1.-
2.-	2.-	2.-
3.-	3.-	3.-
4.-	4.-	4.-
5.-	5.-	5.-

La cohesión ← Claves → La competitividad



**MUCHAS GRACIAS!**

NATALIA CHRISTENSEN

