



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA

Trabajo final presentado para Optar al Grado de Ingeniero Agrónomo

Modalidad: Práctica Profesional

La Zulema S.A. - Desafío de la empresa agropecuaria familiar

ALUMNO:

Ernesto Manassero

DNI: 27.963.861

DIRECTORA:

Ing. Agr. Fabiana Giovannini

TUTOR EXTERNO:

Ing. Agr. José Bisio

Río Cuarto-Córdoba – octubre de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA
CERTIFICADO DE APROBACIÓN.

La Zulema S.A. - Desafío de la empresa agropecuaria familiar

Autor: Manassero, Ernesto.

DNI: 27963861

Directora: Ing. Agr. Fabiana Giovannini

Aprobado y corregido de acuerdo con las sugerencias de la comisión Evaluadora:

.....
.....
.....
.....

fecha de presentación: / /

.....

Secretaría Académica

Dedicatoria

A la memoria de mi padre, Ernesto Domingo Manassero, quien con su ejemplo me marcó los valores que hoy poseo, y quien fue el precursor de la actual empresa familiar de la que hoy formo parte.

Agradecimientos

A mi mujer, Gisela, por colaborar directa e indirectamente con el trabajo final y a la Universidad Nacional de Río Cuarto por todos los aportes que me brindó en mi formación profesional.

ÍNDICE CONTENIDOS.

RESUMEN	1
SUMMARY	1
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS GENERALES	6
OBJETIVOS PARTICULARES	7
ASPECTOS EMPRESARIALES DE "LA ZULEMA SA"	7
ORIGEN DE LA EMPRESA	8
ESTRUCTURA JURÍDICA	8
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	9
HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	15
ASPECTOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	25
MISIÓN	25
VISIÓN	25
VALORES	26
EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES	29
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	30
REMUNERACIÓN	30
EL PROTOCOLO FAMILIAR	31
CONCLUSIONES Y APORTES	32
PRESUPUESTO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	34

ÍNDICE IMÁGENES.

<i>Imagen 1 vinculación legal familia/propiedad/empresa.</i>	9
<i>Imagen 2 Casco principal establecimiento "La Zulema" Bengolea, Córdoba.</i>	10
<i>Imagen 3 Planta de acopio y maquinaria de siembra directa en campo "La Graciela" Villa Reducción, Córdoba.</i>	11
<i>Imagen 4 Mapa de ambientes de uno de los campos propios, donde se realiza el cultivo de trigo regularmente en las rotaciones.</i>	11
<i>Imagen 5 grafico de rendimientos de soja, maíz y trigo en campo propio.</i>	12
<i>Imagen 6 Gira técnica con asesores ingenieros agrónomos.</i>	13
<i>Imagen 7 Rodeo de Cría en establecimiento "Punuitas Este", donde también se realizan reuniones CREA, Sol de Julio, Santiago del Estero.</i>	14
<i>Imagen 8 Producción de carne por hectárea en "Toro Muerto", Sol De Julio, Santiago Del Estero.</i>	15
<i>Imagen 9 Hermanas socias trabajando en la administración.</i>	16
<i>Imagen 10 Tablero de ventas que brinda el software de gestión administrativo contable.</i>	17
<i>Imagen 11 Márgenes Brutos Agrícolas campaña 16-17 sin contemplar costos indirectos(dólares).</i>	18

<i>Imagen 12 Margen Bruto en dólares/ha de uno de los campos ganaderos.</i>	<u>19</u>
<i>Imagen 13 Comparación de dos cierres de gestión económica (dólares) presentado en una reunión CREA.</i>	<u>19</u>
<i>Imagen 14 resultado por producción 17-18 en el software de gestión de CREA (en \$).</i>	<u>20</u>
<i>Imagen 15 Reporte de portfolio de negocios y balance patrimonial proyectado de CREA (D.I.C.E).</i>	<u>22</u>
<i>Imagen 16 Tablero utilizado para análisis patrimonial y portfolio de negocios, CREA (D.I.C.E).</i>	<u>23</u>
<i>Imagen 17 Evolución de Balance patrimonial 30-6-2018 y 30-12-2018.</i>	<u>24</u>
<i>Imagen 18 Organigrama de "La Zulema S.A"</i>	<u>27</u>

Resumen

Este trabajo sintetiza principales resultados obtenidos a través de una práctica profesional sobre una empresa familiar agropecuaria (La Zulema SA), en la cual el autor trabaja hace diez años. Se describen las principales características de la empresa familiar, cuáles son sus ventajas y dificultades, haciendo hincapié en su funcionamiento, producción, aspectos económicos y financieros, necesidad de profesionalización para su desarrollo y cómo lograr la transferencia generacional. Se aplica lo aprendido en la universidad y lo adquirido empíricamente. Cómo se funda, rol de cada uno de sus miembros y sus remuneraciones, toma de decisiones, consejos externos y sus aportes. Al finalizar, el lector tendrá una idea de lo que es y cómo funciona en la realidad una empresa familiar con proyección a futuro, y algunas recomendaciones sobre temas a profundizar y avanzar, con propuestas concretas de acción, rescatando fortalezas y debilidades para poder focalizar los puntos de mayor impacto para mejorar su futuro.

Empresa familiar agropecuaria – gerenciamiento – profesionalización – protocolo familiar

Summary

This work summarizes the main results obtained through a professional practice on an agricultural family business (La Zulema SA), in which the author works ten years ago. It describes the main characteristics of the family business, what are its advantages and difficulties, emphasizing its operation, production, economic and financial aspects, need for professionalization for its development and how to achieve generational transfer. Applied what is apprehended in the university and acquired empirically. How is it based, role of each of its members and their remunerations, decision making, external advice and their contributions. At the end, the reader will have an idea of what a family business with future projection is and how it works in reality, and some recommendations on issues that I believe should be deepened and advanced, with concrete proposals for action, rescuing strengths and weaknesses for be able to focus the points of greatest impact to improve their future.

Agricultural family business - management - professionalization - family protocol

Introducción

La importancia de las empresas¹ familiares (EF) en el mundo occidental ya no se pone en duda. Éstas aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Leach, P. 2016).

En el caso de Argentina, las empresas de familia representan entre el 75% y el 90% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad primaria, generando el 68% del producto bruto interno (Redcame, 2016; Club Argentino de Negocios de Familia CANF, 2016). No obstante, estas empresas en general enfrentan distintas adversidades para sustentarse en el tiempo, desarrollarse y crecer.

Diversos autores mencionan entre las principales causas que limitan el desarrollo de las EF a la falta de profesionalización en la organización y gestión de sus integrantes familiares, lo que genera fracasos en la transferencia de generación. Por ello, sólo el 30% logra superar el traspaso a la segunda generación, y solamente el 7% llega a la tercera generación (Dodero, S. 2015).

Son empresas en las cuales la propiedad y gestión son manejadas por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar. Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación, y según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (2016) el 40% de las PYMES familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial. Es por esa falta de profesionalización que cuando se suman los problemas vinculares pocas sobreviven.

Según estudios de John L. Ward sobre más de 1.000 Empresas Familiares, los fracasos sucedidos se deben a:

- 10% falta de un sucesor competente
- 10% falta de capital para crecer
- 20% razones relacionadas al negocio (producto-clientes-proveedor)
- 60% conflictos familiares (desestimados / no tratados a tiempo)

De cada 10 Empresas Familiares en procesos de liquidación, 7 lo hacen por problemas de tipo familiar, no económico.

¹ Una empresa es una unidad administrativa donde se invierten capitales para producir bienes o servicios para el mercado, con el objetivo de lograr maximizar los beneficios económicos y capitalizarse con la mayor rentabilidad y el menor riesgo posible (Suárez et al, 2015).

Según el Instituto de la Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona, los errores más comunes en los cuales reconocen haber incurrido, han sido:

1. Conflictos familiares por fallas en la comunicación
2. Problemas organizativos no resueltos profesionalmente
3. Administración deficiente

Con respecto a las empresas familiares agropecuarias (EFA) argentinas el 99% son vulnerables a los conflictos familiares, debido a dos aspectos de importante relevancia, 1) la falta de independencia de la empresa con la familia, donde se mezclan cuestiones familiares con decisiones empresariales, ya que se condicionan decisiones que deberían responder a una racionalidad y necesidad de la empresa, por ello es fundamental entender y valorar la independencia de ambas partes, 2) la falta de liderazgo y comunicación, ya que muchas veces los que toman las decisiones no fueron elegidos por sus habilidades y formación, sino por edad o simplemente por ser el hijo mayor, situaciones que generalmente derivan en que se tomen malas decisiones para la empresa y roces entre los familiares. Por lo antedicho es que muchas EFA terminan disolviéndose y en muy pocos casos pasan la tercera generación (Sidero, D. 2012).

Hace ya una década Apto Y. (2008) realizó un estudio exploratorio sobre la importancia socio económica de las empresas familiares agropecuarias en la región centro-sur de la Provincia de Córdoba, concluyendo que las empresas familiares dedicadas a la producción agrícola ganadera de tipo extensivas manifestaban entre las principales limitaciones ciclos de vida muy limitados en años a pesar de la intención de sus propietarios por perpetuarlas; tasa de crecimiento familiar superior a la del crecimiento patrimonial; elección de formas jurídicas que dificultan los procesos de sucesión; superposición de roles dentro y fuera de la empresa; escasa inclusión en la empresa de los integrantes de la familia; escasa retención de las personas más jóvenes y capacitadas; administraciones unipersonales con poca apertura; poca profesionalización de sus gestiones; definición de estructuras y funcionamientos de la organización social fuertemente influenciados por culturas patriarcales machistas; bajos niveles de asesoramiento para resolver problemas que hacen a la vida de la empresa; falta de planificación de las sucesiones; y el no reconocimiento, por desconocimiento o negación de principales problemas que afectan la eficiencia y sobrevivencia de la empresa y la integridad de la familia.

Costa, J. C. (2015) encuestó a 32 empresas familiares agropecuarias del Movimiento Crea, indagando sobre cuestiones relacionadas a la familia, la empresa y la propiedad, a fin de determinar el grado de profesionalismo de las mismas, concluyendo que la mayoría de las empresas encuestadas reunían características necesarias para considerar que estaban en vías de profesionalizarse. Destacando la importancia de la adquisición de prácticas y herramientas necesarias para fortalecer dichos procesos y así profundizar la profesionalización para la sostenibilidad y crecimiento de las EF.

El concepto de empresa familiar fue abordado por diferentes autores. Según Dodero, S. (2015), son aquellas empresas en que la propiedad y dirección está en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Hay una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia. Según el Ministerio de Economía de España (2008), sus rasgos característicos pueden resumirse en tres principales:

- La propiedad concentrada en un grupo familiar. A medida que crece la familia, el capital se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar gobierna y gestiona la empresa.
- Vocación de continuidad. Se transmiten los valores propios de la familia a la empresa.

Entre las principales ventajas que presentan las EF en general existen coincidencias entre referentes en la temática como Dodero, S. (2015) y Leach, P. (2016) en destacar:

Lo que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un fuerte “sentido de pertenencia”, si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que generan una ventaja competitiva. Las más importantes son:

- Compromiso: la pasión y adicción que sus integrantes tienen, otorgan un plus a la empresa, lo hacen sin el sentido negativo del trabajo, entregan esfuerzos adicionales a ese fin común cohesivo. Es un acto libre de elección por algo o alguien, esto lo distingue del concepto de obligación, es por esto que se manifiesta dicho plus. Es la capacidad de elección de un individuo o equipo, guía y sentido para ir hacia objetivos propuestos.
- Conocimiento: tienen una manera “especial” de hacer las cosas, adquirida por las enseñanzas del propio fundador que transmite ese saber y pasa de generación a generación, llamado de otra forma es la “tradición”, o la forma de honrar a nuestros antepasados. La cual no es hacer lo que hicieron nuestros padres o abuelos, sino hacer lo que nuestros padres o abuelos harían hoy.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: esto significa que sus miembros dedicarán las horas que sean necesarias para que la empresa salga adelante, sin restringirse a una jornada fija, como también, realizarán los esfuerzos que demande el negocio, sólo retirarán dividendos si así lo permiten los resultados. Dicho concepto está muy relacionado con el compromiso.
- Planeamiento a largo plazo: las familias tienen una visión clara de sus objetivos comerciales, saben hacia dónde quieren ir, aunque hay especialistas que observan que no pasa en todas las EF, si la ilusión de permanecer en el tiempo.
- Cultura estable: sobre cómo realizar el trabajo, ya que las relaciones laborales cuentan con un prolongado período de desarrollo y estabilidad.
- Rapidez en la toma de decisiones: en general hay una o dos personas que toman las decisiones. Si es un tema de mayor envergadura se llama a una junta para consensuar o votar y llegar a

acuerdos. Es decir, no existen los complicados mecanismos que hay en una gran compañía: convocatoria, publicidad, aprobación en asamblea, etc.

- Confiabilidad y orgullo: las personas que conforman una empresa exitosa y honesta sienten un gran orgullo de haberla creado y/o mantenido, lo cual se transmite también a los empleados y terceros que contratan con ella.

Si bien las EF logran tener ventajas significativamente valiosas, también tienen que soportar desventajas graves y endémicas. La mayoría de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

También es muy frecuente el apego a patrones de conducta arcaicos, lo que puede limitar los cambios que el mundo vertiginoso demanda. Así, no siempre las firmas familiares se adaptan fácilmente a la modernización de prácticas comerciales.

Un problema de gran importancia es la ausencia de liderazgo, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Ello se da en general en la segunda generación cuando los hermanos heredan la misma cantidad de participación societaria y no existen mecanismos para elegir el mejor líder.

Por último, y no por ello de menor importancia, debe señalarse que el paso de una generación a otra y el cambio de liderazgo son procesos que habitualmente se atraviesan con numerosas dificultades. Aquí es donde convergen y friccionan parámetros jurídicos, empresariales y emocionales.

Como se ha dicho anteriormente, la gran problemática de las empresas familiares en todo el mundo es su incapacidad de trascender en el tiempo. La profesionalización de la organización es un proceso vital para disminuir los índices de fracaso que enfrentan este tipo de organizaciones actualmente.

La profesionalización se entiende como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, C.2001).

La clave de la profesionalización es el gerenciamiento estratégico que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con un plan estratégico (Leach, P. 1999).

Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los

propietarios y/o directivos de la empresa. Pero no solo eso es la profesionalización, que muchas veces solo se entiende como el proceso de incorporación a la empresa familiar de ejecutivos ajenos a la familia.

Profesionalizar una empresa no tiene que ver con el origen de las personas que la dirigen sino con una disciplina, una forma de gestionar que aborda distintos aspectos de contenido tales como los instrumentos que se utilizan, las estrategias y estructuras.

Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la empresa (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización. Significa lo anterior que los primeros inscriptos en este proceso de profesionalización de la empresa familiar deben ser sus líderes, entendidos tales como todas aquellas personas integradas a los mayores niveles jerárquicos de la organización, fundadores y propietarios. Si los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendida como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la empresa hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones (Costa, J.C. 2015).

Tanto los diversos estudios teóricos como las evidencias empíricas destacan la importancia de las EF y la necesidad de prevenir fracasos debido a la vulnerabilidad de las mismas. Formar parte de una empresa familiar fundada por mis padres y ahora dirigida por sus herederos, me motivó a desarrollar este trabajo teórico-empírico con los principales temas a tener en cuenta para que una empresa familiar sea exitosa y sea probable su transferencia generacional. Ello, a partir de la experiencia laboral de diez años en La Zulema S.A., cohesionado con los conocimientos aprehendidos durante la carrera de grado en la UNRC. En otras palabras, contrastaré la teoría con la realidad vivida en la empresa, tratando en definitiva de realizar un aporte que contribuya al sostenimiento y crecimiento de las EFA.

Objetivos Generales

Generar conocimientos, y aportes sobre la organización de una empresa familiar agropecuaria de la región Centro Sur de Córdoba: “La Zulema S.A.”, con la intención de contribuir a mejorar su

sostenimiento y desarrollo, originar información de utilidad práctica para otras situaciones similares y para actividades de docencia, investigación y extensión.

Objetivos Particulares

Analizar herramientas y procesos utilizados en la empresa para la toma de decisiones y el estado de avance sobre consensos de la organización y profesionalización de la empresa.

Identificar márgenes de mejora en la profesionalización de la empresa y proponer estrategias y herramientas que puedan aportar a mejorar el funcionamiento de la organización.

Generar un documento que permita describir, organizar y destacar principales características de la organización, sus problemas y herramientas recomendadas para su mejor funcionamiento.

Considero que se alcanzaron la mayoría de los objetivos, donde pude conjugar y potenciar el análisis con la formación académica, la experiencia laboral y la bibliografía seleccionada. La principal dificultad con la que me encontré es que existe gran cantidad de bibliografía, donde los diferentes autores le dan mayor relevancia a diferentes temas, aunque coinciden bastante en sus contenidos, esto me dificultó los temas a seleccionar para profundizar el trabajo.

Aspectos empresariales de “La Zulema SA”

La empresa “la Zulema SA” es una sociedad anónima conformada por cinco accionistas (madre y cuatro hijos), dedicada a agricultura y ganadería en campos propios y arrendados, con mano de obra asalariada y asesoramiento proveniente de profesionales especializados y participación en un grupo CREA², (consorcios regionales de experimentación agrícola) al cual pertenecen.

Los integrantes y socios familiares tienen acuerdo respecto a la concepción de su empresa familiar agropecuaria, bien diferenciada al concepto de “establecimiento rural” o “campo”. Esta diferenciación la asimilaron con el movimiento CREA, donde no ven el “campo” o “establecimiento rural”, sino una empresa, porque el campo termina en los alambrados perimetrales, y la empresa trasciende dichos límites, puede incluir múltiples actividades³, es la sumatoria de negocios, por ejemplo puede generar

²CREA; Pablo Hary fundó en el año 1957, junto con un grupo de amigos y vecinos, el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola -CREA Henderson Daireaux-. Allí, se sentaron las bases del Movimiento CREA que reúne a un sector muy importante del campo argentino. Son empresarios agropecuarios que trabajan en grupo, comparten experiencias, potencian ideas para el desarrollo sostenible de las empresas y del país (AACREA 2017)

³ Entendemos por actividad económica a una línea o rama de la empresa que mediante un determinado proceso productivo, comercial o financiero puede producir un bien o servicio comercializable en el mercado (Suárez et al, 2015).

producción en campos arrendados, brindar servicios de gerenciamientos agrícolas-ganaderos, asesoramientos, aparcerías donde se trabaja en conjunto con otras empresas, inversiones en el mercado financiero, inmobiliarias y muchas más actividades que pueden generar valor y riqueza fuera del campo.

Y en el ámbito familiar también generar este concepto para las próximas generaciones, donde a sus hijos se los pueda involucrar activamente o no, pero que tengan un gran sentido de pertenencia no solamente del campo sino de la empresa que van a recibir y deberán hacerla crecer respetando la visión y por sobre todo los valores familiares y empresariales, donde se valora lo intelectual, la creatividad, el profesionalismo, el trabajo en equipo, para poder crecer y así pasar de una generación a otra. Si pensamos en el campo como propiedad y explotación productiva únicamente, la descendencia recibe una porción de herencia, y lo que se pretende es que reciban aparte de tierra, una empresa que la sientan propia para hacerla fuerte y sustentable en el tiempo.

Actualmente La Zulema S.A. está liderada por la segunda generación, recién en sus comienzos, ya que los integrantes-hermanos tienen entre 34 y 41 años, donde cada socio anhela ser un empresario con sus propias capacidades, para poder emprender nuevos negocios o empresas, no solo la que le dio origen, dicho concepto es el de “familia empresaria” que es distinto a “empresa familiar”.

Origen de la empresa

Los orígenes de La Zulema S.A. se remontan a 1970 cuando el padre de la familia comenzó a construir un emprendimiento agropecuario con su hermano, basado en la producción de un campo heredado de sus padres en la localidad de Bengolea (provincia de Córdoba.) Luego, fueron creciendo, y así comenzaron a producir campos de terceros, contrataciones de maquinaria y administración. Con el tiempo, se separaron y el negocio lo continuó el padre con su esposa, sumándose las tierras heredadas por parte de ella. En el año 1998, el padre se enferma y los hijos varones empezaron a colaborar en la empresa. Fue allí, cuando comienzan a pensar en cómo incorporar sus hijos al emprendimiento. En dicho camino, decidieron ingresar a un grupo CREA con el objetivo de compartir experiencias con otras empresas y así poder profesionalizar la producción y la organización de la dirección de la misma, lo cual fue un hito para definir el futuro del negocio.

Estructura jurídica

En el año 2009, al fallecer el padre de familia, entre los hermanos y la madre decidieron que se necesitaba un cambio en lo jurídico para tener reglas más claras. Con asesoramiento profesional, optaron por conformar una sociedad anónima donde la totalidad del paquete accionario se reparte entre la madre y los cuatro hermanos. Esta sociedad (imagen 1) es exclusivamente de producción, es decir que arrienda los campos que son de propiedad de los socios y de terceros, como así también se encarga de la

administración, maquinaria y es la empleadora formal de los mismos socios y de las personas ajenas a la familia (v.g. ingenieros, encargados, veterinarios, contadores, colaboradores y empleados), en definitiva lo que se logra con dicha estrategia es que la sociedad anónima de producción sea la que tome todos los riesgos del negocio, y que los campos sigan registrados en las personas físicas de cada uno de los socios.

Imagen 1 vinculación legal familia/propiedad/empresa.



Organización de la producción

Los principales rubros de “La Zulema SA” son agrícolas: el 80% de la facturación proviene de allí. Asimismo, en los últimos cuatro años ha desarrollado ganadería, que en la actualidad ha llegado a tener una participación del 20% del ingreso bruto. Con respecto a la agricultura el criterio siempre fue diversificar riesgos produciendo en diferentes regiones y lograr una escala donde se pueda tener una buena capacidad de negociación, así bajar costos y ser competitivos. Para lograrlo, o al menos ir en ese camino se asociaron con una empresa que tiene un perfil y estilo empresario parecido a la “Zulema SA”, quienes también son una sociedad familiar, junto a ellos comenzaron a arrendar campos en diferentes zonas del sur cordobés como la Cautiva, General Levalle, Jovita, Villa Valeria, Buena Esperanza, Chucul, Carnerillo, Uacha, etc. La administración y dirección técnica se llevan a cabo trabajando en conjunto los equipos técnicos de ambas empresas.

Por otro lado los campos que son de propiedad de los socios de la empresa, como por ejemplo establecimiento “La Zulema” (imagen 2) de donde proviene el nombre de la sociedad, se trabajan sin la participación de terceros, en la zonas aledañas a Bengolea y Villa Reducción, (Departamento Juarez Celman, provincia de Córdoba) donde la familia vivió durante toda su vida e incluso con sus hijos hasta llegar a edad escolar de secundaria donde decidieron emigrar a la ciudad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba.

Imagen 2 Casco principal establecimiento "La Zulema" Bengolea, Córdoba.



En los establecimientos propios tienen mayor infraestructura, lo que permite aplicar un manejo tecnológico más ajustado que en los campos arrendados no propios, ya que la maquinaria es propia y está equipada con sistemas de última generación para fertilización variable con manejo de sitio específico (agricultura de precisión), donde también se cuenta con una planta de acopio de granos y semillas (imagen 3).

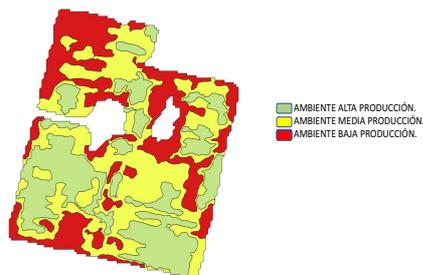
Imagen 3 Planta de acopio y maquinaria de siembra directa en campo "La Graciela" Villa Reducción, Córdoba.



Dichos campos están bajo el sistema de siembra directa desde 1991 con rotaciones intensivas de cultivos de maíz, soja, y trigo, realizada por ambientes para mantener y aumentar los niveles de nutrientes y de materia orgánica del suelo (imagen 4).

Imagen 4 Mapa de ambientes de uno de los campos propios, donde se realiza el cultivo de trigo regularmente en las rotaciones.

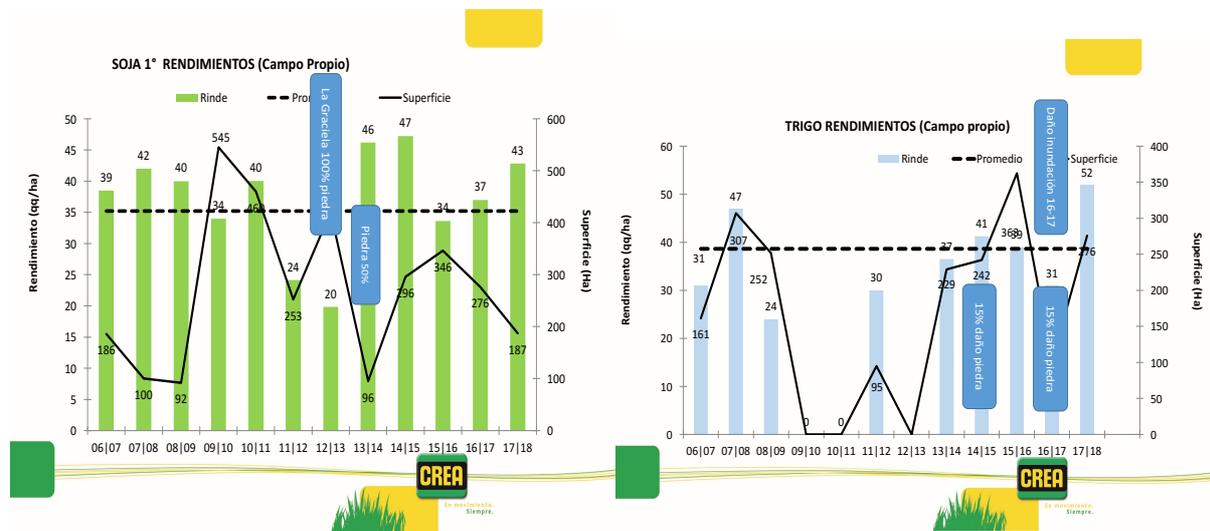
Ambientes de bloque para siembra de maíz temprano en campo "La Graciela"
campaña 18-19

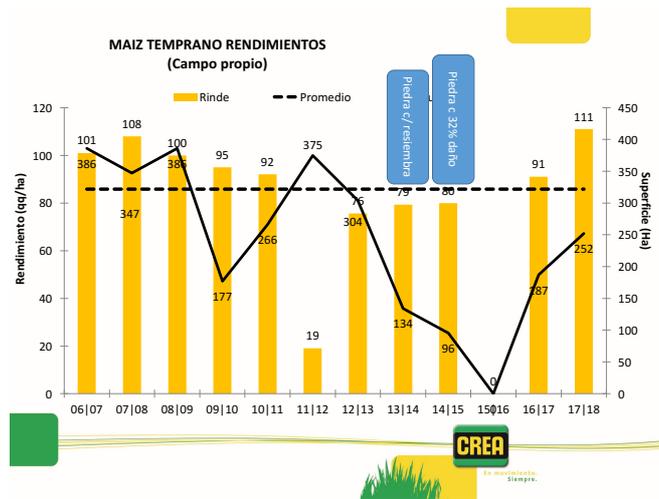




De esta manera se obtuvieron año a año mejores rendimientos y más estables. Los promedios de producción de las últimas 12 campañas son 35,5 quintales/hectárea en soja, 85 qq/ha en maíz, y en trigo 38,6 qq/ha. (imagen 5), superando los promedios de producción del departamento Juarez Celman, provincia de Córdoba, que en el caso de soja es 27,8 qq/ha, en maíz 70,1 qq/ha, y en trigo es 27,9 qq/ha, de las últimas 10 campañas, (Bolsa de cereales de Córdoba, 2018).

Imagen 5 grafico de rendimientos de soja, maíz y trigo en campo propio.





Con dichas rotaciones, producciones y tecnología se intenta lograr sustentabilidad en el tiempo tanto en lo económico como en lo ambiental. Todo lo antedicho se logra con el apoyo de asesores especializados en cada tema tanto en las recorridas con el asesor del grupo CREA (imagen 6) como así también los asesores especializados en agricultura de precisión.

Imagen 6 Gira técnica con asesores ingenieros agrónomos.



Con respecto a la ganadería solamente producen carne bovina en campos que son propiedad de los socios, en el sur de la provincia de Santiago del Estero, a pocos km del límite con Córdoba. Allí en un campo llamado “Punuitas Este” se realiza cría (imagen 7), donde los terneros destetados son recriados junto a tropas de compra en otro campo que está a pocos km. llamado “Toro Muerto” donde se está intensificando la producción con manejo de lotes con menor superficie y suministro de ración en

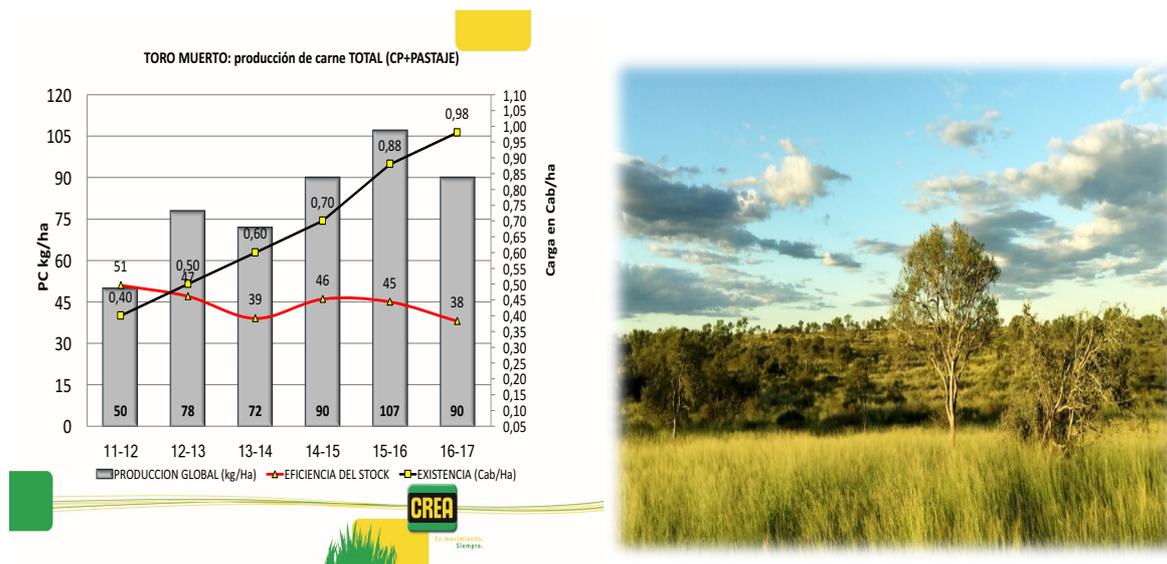
invierno, logrando año a año mejores niveles de producción de carne por hectárea (imagen 8). Luego se realiza terminación (engorde) de los novillos previo a la venta, en feed lot de un tercero en cercanías de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, donde se contrata el servicio de hotelería con trazabilidad, lo que permite habilitación para exportación con destino a la Unión Europea, con exigencias de un peso mínimo de faena de 117 kg. la media res, lo que sería un animal con un peso en pie por encima de 430 kg. La empresa termina el 80 por ciento de sus animales en condiciones para dicho destino donde se capturan precios superiores que en el mercado interno de consumo.

Toda la producción ganadera se realiza con asesoramiento permanente de un médico veterinario quien forma parte del equipo de personal de la ganadería, y el grupo CREA que siempre participa en la toma de las decisiones más importantes.

Imagen 7 Rodeo de Cría en establecimiento "Punuitas Este", donde también se realizan reuniones CREA, Sol de Julio, Santiago del Estero.



Imagen 8 Producción de carne por hectárea en "Toro Muerto", Sol De Julio, Santiago Del Estero.



Herramientas y procesos para la toma de decisiones

La administración se lleva a cabo en una oficina (imagen 9) en Río Cuarto, provincia de Córdoba, donde se resuelve la mayor parte de los procesos administrativos, incluyendo contratos, proveedores, clientes, reuniones, gestión financiera, impositiva/contable, etc.

Imagen 9 Hermanas socias trabajando en la administración.



Para el procesamiento de los datos correspondientes a todas las actividades que se llevan adelante, se utiliza el software “Agrosiga” que se encuentra en una plataforma web (<http://www.agrosiga.com.ar>), y tiene la particularidad de que se pueden solicitar modificaciones a los programadores según necesidad de los usuarios. Para adquirir este programa se realizó un pago de licencia por única vez, y un canon mensual de mantenimiento. El mismo permite llevar el registro contable/impositivo, lo administrativo relacionado a las facturas de compra, ventas, stocks, y financiero como pagos y cobranzas.

Este software determina resultados económicos o márgenes brutos de actividades, permitiendo imputar movimientos tanto financieros como no financieros. Permite monitorear una vez al mes los costos por área, y así poder presupuestar futuras erogaciones. También sirve entre otras prestaciones, para controlar las cobranzas de las ventas efectuadas (imagen 10). Este sistema permite el acceso a diferentes personas, desde diferentes lugares, lo cual agiliza los procesos, disminuye posibles errores y eficientiza el uso del tiempo.

Imagen 10 Tablero de ventas que brinda el software de gestión administrativo contable.



Control y planificación: aspectos económicos, patrimoniales y financieros

En esta empresa los resultados para el control productivo y económico de las actividades agrícolas se determinan con el software Agrosiga (imagen 11). En tanto la determinación de los resultados de control de ganadería, maquinaria y otras actividades se realiza mediante el uso del software del Crea, utilizando los datos de costos almacenados en Agrosiga.

Los planes globales se definen en base a la disponibilidad monetaria al cierre de cada ejercicio productivo, lo cual determinará en gran medida la escala de las actividades del futuro ejercicio, considerando además un monto proveniente de financiamiento externo que para La Zulema S.A no excede el 30% de las erogaciones totales proyectadas.

Si bien se planifica anticipadamente la combinación de actividades a realizar considerando como recurso limitante fundamentalmente la disponibilidad monetaria, no se aplican métodos tales como la programación lineal, lo cual permitiría obtener un plan que optimizara en mayor medida los recursos disponibles.

A nivel de actividades se realizan presupuestos económicos solamente de las actividades agrícolas ya que éstas representan el 80% del resultado económico global, y luego se proyectan los movimientos efectivos en el presupuesto financiero donde además se tienen en cuenta el resto de los ingresos y erogaciones. De esta manera se intenta mitigar sobresaltos en las finanzas. Además, se realizan controles financieros mensuales y se va ajustando el presupuesto financiero proyectado para un período anual para evitar desvíos que puedan traer aparejado maniobras no programadas.

Al finalizar cada ejercicio productivo, se cierra la gestión económica, utilizando las normas CREA, adaptadas a la necesidad y funcionamiento de la empresa. Se parte de la sumatoria de los márgenes brutos de cada actividad, como puede ser la agricultura (imagen 11) o la ganadería (imagen 12), ya comentado anteriormente, luego se incluyen las amortizaciones y todos los costos indirectos para llegar al resultado por producción del ejercicio (imagen 13).

En períodos en que hayan ocurrido procesos inflacionarios los resultados económicos deberían indexarse y expresarse a moneda de cierre de ejercicio. Este procedimiento no se realiza en este caso, sino que se expresan los resultados en dólares, lo que puede generar errores a la hora de analizar y comparar diferentes ejercicios.

Imagen 11 Márgenes Brutos Agrícolas campaña 16-17 sin contemplar costos indirectos(dólares).

CAMPO	CAMPO	HAS	MB/HA	MB/TOTAL	COSTO/HA	COSTO TOTAL	RENTABILIDAD	CD/HA	CD TOTALES
LEVALLE	Soja El Martillo	59	207 US\$	12.306 US\$	645 US\$	38.345 US\$	32%	196 US\$	11.652 US\$
CARNERILLO	Maiz la nona	18	375 US\$	6.764 US\$	652 US\$	11.743 US\$	58%	325 US\$	5.856 US\$
CAUTIVA	Maiz Cautiva	20	287 US\$	5.779 US\$	631 US\$	12.699 US\$	46%	338 US\$	6.802 US\$
BENGÓLEA	soja ceratino	45	227 US\$	10.194 US\$	625 US\$	28.146 US\$	36%	175 US\$	7.875 US\$
BUENA ESPERANZA	Maiz La Sara	182	224 US\$	40.905 US\$	739 US\$	134.710 US\$	58%	385 US\$	70.166 US\$
BUENA ESPERANZA	Soja La Sara.	122	184 US\$	22.380 US\$	626 US\$	76.035 US\$	78%	237 US\$	28.771 US\$
JOVITA	Maiz Grimal	23	220 US\$	4.949 US\$	542 US\$	12.191 US\$	41%	325 US\$	7.313 US\$
JOVITA	soja Gerbaudo	63	38 US\$	2.344 US\$	498 US\$	31.125 US\$	8%	250 US\$	15.625 US\$
LEVALLE	Maiz El Martillo	47	175 US\$	8.227 US\$	820 US\$	38.531 US\$	21%	350 US\$	16.450 US\$
REDUCCIÓN	Maiz Los Algarrobos	121	216 US\$	26.191 US\$	743 US\$	89.903 US\$	29%	300 US\$	36.300 US\$
UCACHA	soja Gebart	23	-37 US\$	-855 US\$	706 US\$	16.238 US\$	-5%	267 US\$	6.141 US\$
PROPIO	maiz 1° LZ	187	510 US\$	95.419 US\$	482 US\$	90.134 US\$	105,86%	380 US\$	71.060 US\$
PROPIO	Soja 1° LG	276	490 US\$	135.337 US\$	303 US\$	83.628 US\$	161,83%	191 US\$	52.716 US\$
PROPIO	Soja tardía y 2° LG	252	342 US\$	86.093 US\$	288 US\$	72.576 US\$	118,63%	193 US\$	48.636 US\$
BENGÓLEA	Soja Carezana	39	173 US\$	6.731 US\$	633 US\$	24.687 US\$	27,27%	225 US\$	8.775 US\$
CAUTIVA	Soja Cautiva	66	39 US\$	2.946 US\$	530 US\$	34.943 US\$	7,25%	205 US\$	13.504 US\$
REDUCCIÓN	Soja 2° los algarrobos	60	105 US\$	6.278 US\$	619 US\$	37.110 US\$	16,92%	167 US\$	10.020 US\$
CARNERILLO	Maiz Mazuco	33	210 US\$	6.837 US\$	728 US\$	23.680 US\$	28,90%	375 US\$	12.188 US\$
LEVALLE	maiz Levalle	82	280 US\$	22.858 US\$	700 US\$	57.205 US\$	39,96%	352 US\$	28.776 US\$
REDUCCIÓN	Soja 1° Los Algarrobos	61	260 US\$	15.740 US\$	702 US\$	42.471 US\$	37,06%	241 US\$	14.581 US\$
CARNERILLO	Soja Mazuco	33	135 US\$	4.442 US\$	563 US\$	18.579 US\$	23,91%	206 US\$	6.798 US\$
CAUTIVA	maiz Mendizabal	27	139 US\$	3.691 US\$	730 US\$	19.345 US\$	19,08%	380 US\$	10.070 US\$
CHUCUL	Soja Vogel	58	166 US\$	9.685 US\$	619 US\$	36.167 US\$	26,78%	232 US\$	13.555 US\$
REDUCCIÓN	trigo los algarrobos	60	135 US\$	8.087 US\$	310 US\$	18.570 US\$	43,55%	212 US\$	12.720 US\$
PROPIO	Trigo LG	102	77 US\$	7.831 US\$	347 US\$	35.394 US\$	22,12%	264 US\$	26.928 US\$
TOTAL		2.057	268 US\$	550.756 US\$	527 US\$	1.084.136 US\$	51%	264 US\$	543.278 US\$

Imagen 12 Margen Bruto en dólares/ha de uno de los campos ganaderos.

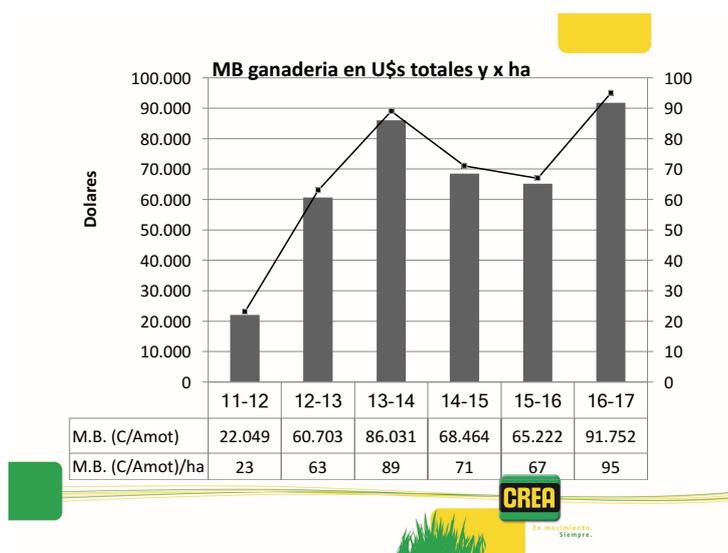


Imagen 13 Comparación de dos cierres de gestión económica (dólares) presentado en una reunión CREA.

Analisis comparativo ultimas 2 Gestiones "La Zulema S.A"	2015 16	2016 17
MARGEN BRUTO AGRICOLA	\$ 811.896	\$ 550.756
MARGEN BRUO MAQUINARIA	\$ 21.980	\$ 21.980
MARGEN BRUTO Poc. Financieras.	\$ 25.612	\$ 59.059
MARGEN BRUTO GANADERA	\$ 43.907	\$ 88.578
MARGEN BRUTO GLOBAL	\$ 903.395	\$ 720.373
ESTRUCTURA	\$ 129.263	\$ 142.431
ADMINISTRACION	\$ 65.506	\$ 53.194
ALQUILER GRACIELA (%La Zulema, La Graciela y Toro Muerto)	\$ 133.663	\$ 151.177
ALQUILER HNOS.	\$ 67.001	\$ 40.999
RESULTADO POR PRODUCCIÓN	\$ 574.964	\$ 373.571
IMP. GANANCIAS	\$ 87.781	\$ 76.871
UTILIDADES	\$ 487.183	\$ 296.700

En el caso del ejercicio económico 2017-2018 se cerró con el programa de gestión de CREA (imagen 14) con el objetivo de poder compararse con el resto de las empresas que pertenecen al mismo grupo CREA, unificando una sola metodología de resultado por producción, a su vez el mismo programa permite actualizar mediante indexación los diferentes ejercicios económicos, de esta manera se logra comparar ejercicios anteriores con el ultimo con un mismo valor de la moneda.

Imagen 14 resultado por producción 17-18 en el software de gestión de CREA (en \$).

CREA :: Análisis de Gestión Agropecuaria
La Zulema SA gestion económica

Resultado por producción
Moneda de junio 2018

Superficie total: 5.908 ha

Ejercicio: Jul 17 / Jun

	Resultado Total (\$)	Resultado en \$/ha	% del Ingreso	% del Costo
INGRESO NETO	57.297.576	9.698,30	100,00	
GASTOS DIRECTOS	33.982.792	5.752,00	59,31	78,58
MARGEN BRUTO	23.314.784	3.946,31	40,69	
ADMINISTRACION	-2.533.200	-428,77	-4,42	-5,86
ESTRUCTURA	-3.332.300	-564,03	-5,82	-7,71
IMPUESTOS	-343.443	-58,13	-0,60	-0,79
ALQUILERES	-1.000	-0,17	0,00	0,00
ACTIVIDAD COMERCIAL	-3.341.733	-565,63	-5,83	-7,73
EMPRESA MAQUINARIA	286.848	48,55	0,50	0,66
ACTIVIDADES INTERMEDIAS	0	0,00	0,00	0,00
RESULTADO OPERATIVO	14.049.956	2.378,12	24,52	
AMORTIZACIONES	-49.373	-8,36	-0,09	-0,11
RESULTADO POR PRODUCCIÓN	14.000.583	2.369,77	24,43	
RESULTADO VENTA BIENES DE USO				
RESULTADO VENTA DE EXISTENCIAS	409.530	69,32	0,71	
OTROS RESULTADOS	480.000	81,25	0,84	1,11
RESULTADO FINAL	14.890.113	2.520,33	25,99	

La imagen 14 refleja el cierre de ejercicio global 2017-2018 llamado resultado por producción, donde arroja el total de hectáreas trabajadas en dicha campaña, el margen bruto o resultado económico parcial agrícola-ganadero total, maquinaria, actividades intermedias y actividad comercial, ésta última es para analizar y compararse con el grupo crea, y con otros ejercicios anteriores, donde el sistema toma un único precio de venta de granos en una fecha determinada de cosecha, y dicho valor lo coteja con las ventas reales, y así poder analizar la eficacia de la gestión comercial. Luego se detallan todos los costos indirectos del ejercicio como estructura, administración, impuestos, etc. También se calculan las amortizaciones de cada actividad y las arroja acumuladas en dicha pantalla. Se tiene en cuenta el resultado de bienes de uso y de existencias, para llegar al resultado final del ejercicio siempre del 1 de julio al 30 de junio de cada año.

El ejercicio 2017-2018 generó una ganancia de \$ 14.000.000, reflejada en el resultado por producción, en tanto que el resultado final para ese ciclo ascendió a \$ 14.890.000, valores expresados a moneda de cierre de ejercicio (junio de 2018).

Además de la determinación de estos resultados, es importante para mejorar el proceso de toma de decisiones, que se analicen y se tomen medidas de ajuste. Por ello en el mes de julio los socios de la empresa se reúnen para analizarlo desde varios puntos de vista, se compara con los últimos tres ejercicios para saber si a nivel resultado económico está en el promedio, por encima o por debajo, en cualquiera de las tres opciones se prosigue con el análisis de cómo se llegó a ese resultado, analizando como afectó el clima en la producción, la comercialización de lo producido, el nivel de costos fijos y variables, etc. De esta forma en la misma reunión se llega a diferentes conclusiones para poder mejorar la gestión y

dirección de la empresa para que pueda obtener mejores resultados y así crecer en base a la visión que tienen sus socios sobre el futuro. A su vez sabiendo el resultado económico se definen los retiros de dividendos para los accionistas, al igual que se define como se reinvertirá el excedente en el caso que exista.

Una herramienta fundamental en el gerenciamiento de una empresa es el balance patrimonial, el cual es un estado contable que describe en forma estática todos los capitales que posee y debe la empresa en un momento dado de su funcionamiento. El término balance hace referencia a que el total de capitales que posee la empresa o activos, coincide con la suma de capitales prestados por terceros o pasivos y los propios de la empresa o patrimonio neto. A partir de la elaboración de los balances se puede tener información sobre el valor de los activos, pasivos y patrimonio neto y también conocer cómo se estructuran esos capitales, la solidez financiera, la solvencia del negocio y la evolución de todos estos aspectos.

Para cuantificar la magnitud de la capitalización o descapitalización alcanzada en un periodo de gestión de la empresa es necesario realizar dos balances para medir la diferencia entre el patrimonio neto final y el inicial. (Suárez R et al, 2019).

En el caso de “la Zulema S.A” se están realizando los primeros análisis patrimoniales con un tablero de control proveniente del área de investigación y desarrollo de AACREA llamado D.I.C.E donde luego de cargar toda la información que requiere arroja un balance patrimonial proyectado a un año (imagen 15), que no necesariamente es igual al contable, el cual arroja varios indicadores patrimoniales como, activos corrientes /no corrientes, pasivos corrientes/no corrientes, patrimonio neto, pasivo sobre patrimonio neto, facturación sobre deuda corriente, etc. En base a las futuras expectativas del usuario se debe cargar diferentes rentabilidades para cada negocio de la empresa con una de máxima, media, tendencia, y de mínima, lo cual brinda diferentes indicadores en base a diferentes posibles resultados, cada uno de los indicadores, también los simboliza con flechas rojas, amarillas y verdes, las cuales funcionan como un semáforo, donde rojo es “peligro”, amarillo es “precaución”, y verde es ”seguir adelante”.

Imagen 15 Reporte de portfolio de negocios y balance patrimonial proyectado de CREA (D.I.C.E).

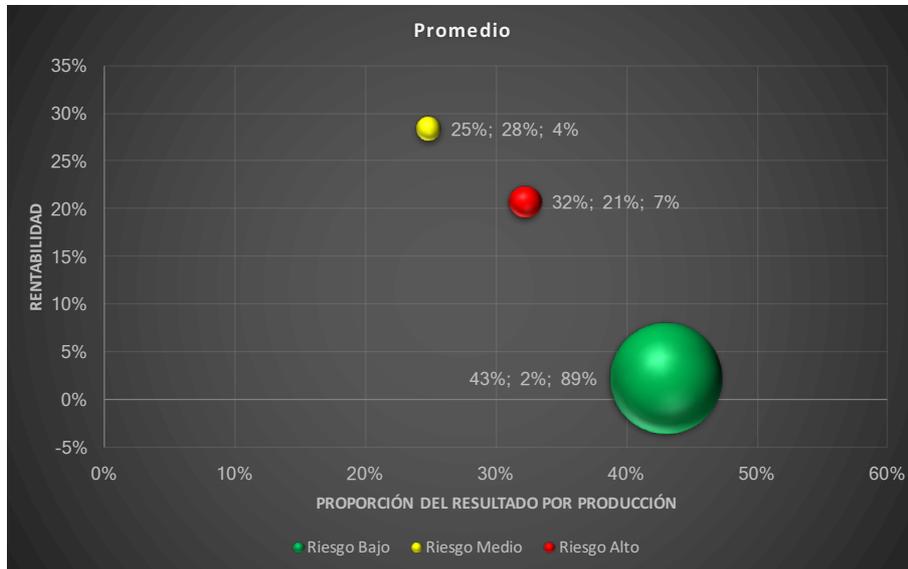
CREA PORTFOLIO EMPRESARIAL					
Escenarios	Mínimo	Tendencia	Esperado	Promedio	Máximo
Facturación U\$S	2.218.213 42% Pesos 58% Dólares	2.400.354 39% Pesos 61% Dólares	2.481.182 39% Pesos 61% Dólares	2.619.829 36% Pesos 64% Dólares	2.728.813 39% Pesos 61% Dólares
R. Producción U\$S - EBIT	234.239	240.164	469.587	680.328	762.999
Renta Activo	1,6%	1,6%	3,1%	4,5%	5,1%
Intereses U\$S	16.716	16.716	16.716	16.716	16.716
Utilidad U\$S	217.523	223.448	452.871	663.612	746.283
Renta P. Neto	1,6%	1,6%	3,2%	4,7%	5,3%
Impuestos 16%	34.804	35.752	72.459	106.178	119.405
Retiros U\$S	0	0	0	0	0
Crecimiento U\$S	182.719	187.696	380.412	557.434	626.878
Crec. P. Neto	↓ 1,3%	↓ 1,3%	→ 2,7%	↑ 4,0%	↑ 4,5%
Deuda Potencial 5 Años U\$S	873.970	857.271	1.676.202	2.428.447	2.723.545
Deuda Estructural U\$S	197.635	214.334	0	0	0
Cobertura Deuda Corriente	↓ 32%	↓ 33%	↓ 67%	↓ 98%	↓ 110%
Facturación Deuda Corriente	→ 388%	↑ 420%	↑ 434%	↑ 458%	↑ 477%
Cobertura Deuda Total	→ 17%	→ 18%	↑ 35%	↑ 52%	↑ 58%
Amortización Capital	5,9 Años	5,7 Años	2,8 Años	1,9 Años	1,7 Años
Margen de Ventas	10%	9%	18%	25%	27%
Rotación	15%	16%	16%	17%	18%
Apalancamiento	108%	108%	108%	108%	108%

Situación Patrimonial	Total	Corriente	No Corriente
Activo U\$S	15.057.952	2.608.952	12.449.000
Pasivo U\$S	1.071.605	571.605	500.000
Patrimonio Neto U\$S	13.986.347		
Respaldo	↑ 83%	Pasivo/Activo	7,12%
Capital de Trabajo Neto	14%	Calidad Deuda	→ 53%
Liquidez	↑ 456%	Pasivo/P. Neto	7,66%

Esta herramienta también explica cómo está la empresa posicionada con respecto a sus activos de menor riesgo y de mayor riesgo cuantificando la participación de cada uno diferenciándolo con diferentes colores y tamaños, el color verde como ejemplo significa que es un activo de bajo riesgo, su tamaño (globo) significa la participación dentro de la empresa como activo (89%), su posición sobre el eje Y en la parte inferior significa su rentabilidad (2%), y su posición sobre el eje X (43%) significa cuanto aporta al resultado por producción (imagen 16).

Imagen 16 Tablero utilizado para análisis patrimonial y portfolio de negocios, CREA (D.I.C.E).

Tamaño de activos, participación y riesgo de los mismos.



En definitiva, dicha herramienta se la utiliza antes de comenzar un nuevo ejercicio productivo para poder tomar mejores decisiones sobre la próxima campaña, con respecto a cuanto invertir en cada negocio de la empresa y saber cuáles son los riesgos en base a posibles resultados.

Como aporte a la empresa considero que el D.I.C.E brinda información muy buena de corto plazo donde colabora con la toma de decisiones previo a decidir una campaña productiva, pero es un análisis proyectado a un año, es incierto con diferentes grados de probabilidad, en cambio el balance patrimonial, es una foto real de la empresa en un momento dado que se puede comparar con sucesivos balances lo que va a permitir ver la real evolución de la empresa, por ello realicé un balance patrimonial utilizando inventarios de activos y pasivos o deudas del sistema de cálculo “Regbas” de la cátedra de administración rural de la U.N.R.C, (imagen 17) para la fecha 30/6/2018 y otro balance con fecha 30/12/2018.

Imagen 17 Evolución de Balance patrimonial 30-6-2018 y 30-12-2018.

Análisis de gestión La Zulema S.A.								
Fecha de comienzo	30/06/18							
Fecha final de ejercicio	30/12/18							
Resultados patrimoniales								
	30/6/18			30/12/18		Variación periodo		
	valor \$ corriente	valor \$ indexado	%	\$	%	valor \$ corriente	valor \$ indexado	%
Valor del capital bajo propiedad (activos)								
Inmuebles	365.148.000	474.692.400	85%	481.995.360	82%	116.847.360	7.302.960	2%
Móviles inanimados	6.909.000	8.981.700	2%	7.945.350	1%	1.036.350	-1.036.350	-12%
Animales	15.025.000	19.532.500	4%	15.403.000	3%	378.000	-4.129.500	-21%
Productos en deposito	15.408.540	20.031.102	4%	0	0%	-15.408.540	-20.031.102	-100%
Insumos en deposito	0	0	0%	2.000.000	0%	2.000.000	2.000.000	0%
Cultivos en procesos	4.856.880	6.313.944	1%	48.634.794	8%	43.777.914	42.320.850	670%
Disponibilidad monetaria	882.000	1.146.600	0%	500.000	0%	-382.000	-646.600	-56%
Cuentas a cobrar	0	0	0%	6.000.000	1%	6.000.000	6.000.000	0%
Otros activos	19.404.000	25.225.200	5%	25.613.280	4%	6.209.280	388.080	2%
Total activos	427.633.420	555.923.446	100%	588.091.784	100%	160.458.364	32.168.338	6%
Valor deudas (pasivos)								
Obligaciones cancelar en corto plazo	7.879.200	10.242.960	47%	14.901.344	63%	7.022.144	4.658.384	45%
Obligaciones de cancelación largo plazo	8.820.000	11.466.000	53%	8.820.000	37%	0	-2.646.000	-23%
Total pasivos	16.699.200	21.708.960	100%	23.721.344	100%	7.022.144	2.012.384	9%
Patrimonio	410.934.220	534.214.486		564.370.440		153.436.220	30.155.954	5,6%
Índice de solvencia \$/\$ (AT / PT)	26			25				
Índice de liquidez corriente \$/\$ (Acirc / Pcp)	5			5				
Fondo de maniobra \$ (Acirc - Pcp)	36.781.186			57.636.450				
Variación Patrimonial \$/año (Pfinal - Picial)				30.155.954				
Tasa de crecimiento anual % (VP / Picial)				5,64%				

Se destaca para el período analizado de seis meses que la empresa tuvo una variación patrimonial positiva por un valor de \$30.155.954 a moneda de diciembre de 2018. Dicha capitalización se refleja en aumento de valor de algunos activos como los inmuebles y cultivos en procesos principalmente. En tanto la tasa de crecimiento patrimonial para el mismo período fue del 5,64%. Éste indicador es de importancia y se debería cotejar con la tasa de crecimiento familiar de los accionistas de la empresa para no comprometer o afectar los vínculos familiares para con la empresa y para fortalecer el futuro de la misma. Otros indicadores como la solvencia fueron superiores a 25 puntos, lo que representa que por cada peso de pasivo la empresa tiene 26 pesos de activos, valores que se mantuvieron estables en ambos balances, situación que también se repite con el análisis del índice de liquidez, pero con valores más bajos.

Creo que la empresa debe profundizar el análisis patrimonial para mejorar el proceso de toma de decisiones y para homogeneizar la información que poseen los socios de la empresa, de ésta manera al menos dos veces al año se puede saber con exactitud el valor real del patrimonio de la empresa, su composición y su variación.

Aspectos vinculados a la organización y profesionalización de la empresa

En cuanto a la división de roles, luego de una capacitación realizada con un consultor en gerenciamiento y la ayuda del grupo CREA, decidieron que cada integrante de la familia ocupara un rol según sus capacidades, intereses y necesidades empresariales, así, el que escribe es el presidente (administrador) del directorio junto a su madre, quien es la única socia que no trabaja activamente. El administrador también está a cargo de la ganadería y de auditar el resto de las áreas de trabajo. Las dos hermanas mujeres se encargan de la administración, junto a una contadora con tareas bien definidas para cada una: pagos, contratos, impuestos, software, finanzas. Y el otro hermano está en la parte productiva de los campos de propiedad de los socios, trabajando en equipo con el ingeniero agrónomo, quien, a su vez, se encarga de los campos arrendados a terceros.

En dicho entendimiento y como uno de los primeros obstáculos que se presentó fue el definir la dirección y futuro de la empresa, acudieron a un experto: Inigo Landeta (consultor en gerenciamiento de EF). Luego de una serie de entrevistas personales y grupales pudieron generar una visión y misión.

Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización, es el “para que estamos aquí”. Es la razón de ser de una organización. Para conformarlo se responde a estos conceptos:

- ✓ Propósito o motivo por el cual existimos.
- ✓ Da sentido y guía las actividades de la empresa.
- ✓ Debe contener y manifestar características que nos permiten subsistir.

Misión La Zulema S.A.: *“El sentido de existencia de la empresa es tener el grupo familiar unido y a cada uno de sus integrantes contenidos. Fortalecer valores, desarrollarnos, crecer como personas, profesionales y económicamente todos juntos”.*

“Somos apasionados del campo desde nuestras raíces”.

Visión

Es la mirada a largo plazo, cómo les gustaría que la empresa fuera reconocida por la comunidad en un plazo de cinco a diez años. Es el sueño del fundador o dueño principal, donde los sucesivos directivos y dueños deberán replantearse para tener uno propio y así apasionarse y desafiarse. El propósito de la

visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Creada por los dueños de la empresa. Sus características principales pueden resumirse:

- ✓ Debe valorar y reflejar las aspiraciones de los integrantes de la empresa en su conjunto.
- ✓ Es crear una imagen ideal del proyecto y plasmarla por escrito.
- ✓ Debe ser compartida por todos los miembros de la organización.

Visión La Zulema S.A.: *“Una sociedad compuesta por todos los integrantes de nuestra familia que genere una buena calidad de vida para cada uno de los que la integran. Una empresa sólida, competitiva, estable, diversificada dentro de la agricultura, con ganadería en el norte Argentino, y con una escala aun mayor a la actual, en ambos casos”.*

“Trabajando los cuatro Hermanos juntos, con más personas de afuera colaborando, haciendo retiros acordados y respaldados por un protocolo”.

Dicha Visión fue realizada en el año 2009, para intentar ejecutarla y lograrla para el año 2019, por ello es que los socios en sus objetivos de corto plazo tienen como trabajo diseñar su nueva Visión pensando proyectarla hacia el año 2029, ya que consideran que lograron gran parte de lo proyectado en 2009.

Valores

Estos configuran su esencia, son los principios que le dan identidad a la familia, son inalterables y garantizan su trascendencia a otras generaciones. Son, en definitiva, las enseñanzas de base que se pasan de padres a hijos.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores empresariales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

También aquí debe plantearse la dimensión social de la empresa. El sentido de pertenencia es fundamental, se trata de la generación de riqueza y no sólo de dividendos, tanto para sus integrantes sino para toda la comunidad.

Valores la Zulema S.A: *“Respeto, honestidad, esfuerzo, unión familiar, ética comercial”.*

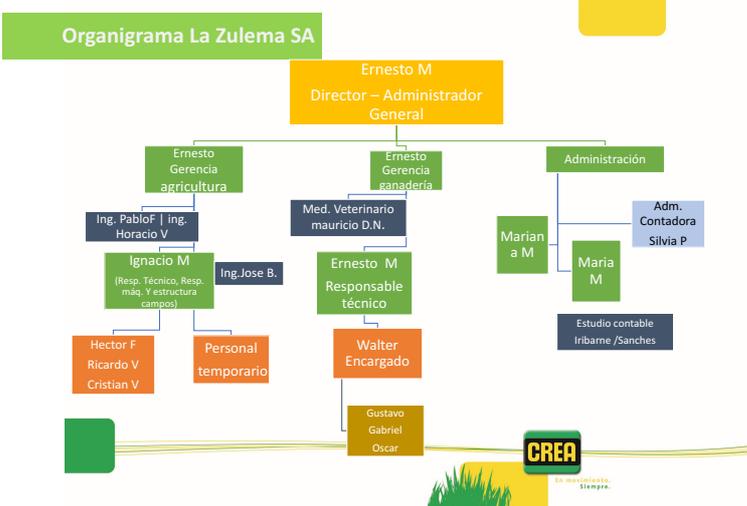
Dichos valores están incorporados en cada uno de los socios ya que en gran medida se trasladan de los padres a sus hijos, y de sus hijos a la empresa, como ejemplo de “respeto”, en sus 10 años como empresa familiar hubo en muchas ocasiones diferencias grandes en ciertos aspectos, con dificultades para resolverlo y siempre se escucharon y pudieron salir adelante conservando una excelente relación, al igual que el “esfuerzo”, donde hubo ejercicios económicos con pérdidas considerables y tuvieron que trabajar con mayor fuerza y esmero, teniendo que ajustarse sin obtener retiros de dividendos, conservando la “unión familiar “ por sobre todos los aspectos empresariales, cumpliendo con todos sus

proveedores tal cual fueron acordados sus compromisos aunque tuvieran que liquidar ciertos activos corrientes, valorizando la “ética comercial”. En definitiva, se resume en la “honestidad”, principal valor que año a año produce mayores frutos, mejores relaciones y vínculos entre la empresa y su entorno.

Con dicho punto de partida el consultor los guió en la definición del rol de cada uno de los integrantes, quienes no son simplemente accionistas o empleados escogidas al azar, sino que son a su vez miembros de una misma familia, unidos por un lazo muy fuerte y especial, con sus propios perfiles y puntos de vistas respecto a la empresa.

Luego se definieron los roles (imagen 18) que cada uno debía tomar en la firma, consensuando sin mayores problemas, lo cual fue un paso importante para avanzar en la profesionalización de la empresa y así mejorar la convivencia y bienestar de cada uno.

Imagen 18 Organigrama de "La Zulema S.A"



Por supuesto que el proceso de formación de una empresa que intenta profesionalizarse no es fácil ni rápido, hay tiempos de cambios, de adaptación, donde se requiere tolerancia, respeto, escuchar al otro, para lograr consensos y así poder comenzar a trabajar intentando mitigar problemas y mirar hacia el futuro.

El aporte que puedo hacer en esta temática es que necesitan transitar un camino hacia un manejo con mayor profesionalismo con un criterio inspirado en la planificación, el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. Una de las acciones más importantes es poder trabajar en equipo tanto en el directorio como los accionistas, la recomendación de los asesores en estos temas es armar agendas de trabajo para cada reunión, donde en directorio lo ideal es una vez por semana y de accionistas dos o tres veces al año, esto lleva a tener muy buena comunicación que es uno de los

pilares de las organizaciones familiares para que prosperen y no se generen problemas por no ser tratados.

“La Zulema SA” ha comenzado con estas reuniones y aunque a veces el día a día es difícil, se comprometen a realizarlas y dan sus frutos. De todas maneras, se debería realizar con un facilitador o profesional para darle mayor formalidad y continuidad para sostenerlo en el tiempo y que realmente favorezca la dirección correcta de la empresa.

A partir de lo aprehendido con el experto referenciado y en el Congreso de Empresas Familiares organizado por la Universidad Siglo 21 en el año 2011, al cual todos los integrantes de La Zulema S.A asistieron, decidieron manejarse de la siguiente forma: se reúnen la totalidad de los accionistas dos o tres veces por año, sin colaboración de asesores ni facilitadores. En dicha reunión, el presidente del directorio, presenta los principales temas a analizar (orden del día), el flujo financiero proyectado a un año, gestión económica de las diferentes actividades que realizan, cierre de gestión económica, evolución de proyectos que están en marcha, y análisis de nuevos proyectos promovidos por la misma junta. Luego, se hace una ronda para que cada socio se exprese y opine sobre diferentes temas a discutir y definir. Al final, a partir del sistema de consensos y no de mayorías⁴, se logran los acuerdos más importantes y definitorios para el mediano y largo plazo, redactándose el acta respectiva.

Para ejemplificar lo anteriormente dicho, comparto una experiencia que tuvieron, respecto de las decisiones que tomaron para el proyecto desarrollado en uno de los campos de Santiago del Estero llamado “Punuitas Este”. En este caso, se terminaba un contrato largo de alquiler de un tercero y decidieron analizar la posibilidad de tomarlo por administración. Así, se contrató un asesor en el tema el Médico Veterinario Mauricio Di Niro, con quien realizaron un proyecto detallando números (VAN, TIR, flujo de fondos -necesidad financiera), viabilidad técnica, recursos humanos necesarios, etc. En la siguiente reunión de accionistas lo analizaron y se consensó realizarlo, comprometiéndose a esforzarse y asumir los riesgos planteados.

Por otro lado, periódicamente (cada semana) tienen las reuniones de trabajo y de directorio. En ellas participan los socios que dirigen la empresa junto al ingeniero agrónomo, Ing. José Bisio y en ocasiones, asisten los empleados encargados de los distintos establecimientos y la contadora administrativa. El objetivo principal es articular la administración, producción, comercialización, finanzas y mantener buena comunicación.

⁴ Sistema de mayoría: por voto.

Sistema de consenso: por común acuerdo.

Ejecución de las decisiones

Luego de que la asamblea de accionistas define el rumbo de las diferentes actividades y proyectos, llega el turno de la ejecución, a cargo del directorio, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. En general, las EFA están dirigidas por el fundador o dueño. En otras ocasiones, por el hermano mayor, el varón o el que demuestra mayor liderazgo, el que primero comenzó a trabajar con su padre. Este tema es muy importante ya que muchas veces toma las riendas de la empresa el hijo varón mayor, que no necesariamente es el que mejor lo puede hacer, lo cual es un error muy frecuente y es un problema que se tiene que resolver cuando se pasa el mando de la dirección, plantearlo en una asamblea de accionistas, y realmente darle el mando a la, o las personas más aptas, en muchas ocasiones favorece considerablemente este proceso la ayuda de asesores externos. En el caso de “La Zulema SA” la asamblea de accionistas la componen todos sus socios, y el directorio está formado por el hijo mayor como presidente y su madre como vicepresidente, pero en la práctica el directorio funciona conformado por los cuatro hermanos solamente, quienes llevan adelante la dirección de la empresa, con mayor responsabilidad del presidente.

Dodero, S. (2015) opina que las empresas pequeñas y medianas, pueden beneficiarse formando un consejo asesor informal de dos o tres miembros externos, en el que se incluyan un abogado, un contador, licenciado en administración o recursos humanos, quienes, tras analizar según sus conocimientos, aconsejan al gerente. De esta manera, piensa, que se puede alcanzar una gestión más profesional y con menores riesgos. En el caso de “La Zulema S.A” no tienen un consejo asesor formalizado, sino que para cada tema que surja se convocan profesionales a las reuniones de accionistas o de directorio según el tema que se trate, como aporte considero que en el mediano plazo se debería formar un consejo asesor para darle más solidez a la dirección cuando se requiera.

En la sociedad, luego del fallecimiento del padre le tocó liderar la dirección de la empresa a uno de sus hijos con muy poca experiencia, pero le favoreció mucho haber vivido en el campo y acompañar a su padre en su labor, entonces junto a su hermano menor comenzaron a trabajar y tomar decisiones con la ayuda de un ingeniero agrónomo, Carlos Babini, que ya venía aportando desde varios años atrás, quien luego colaboró e incentivó para que formaran parte un nuevo grupo CREA el cual fundaron con el nombre de Ranqueles, que al día de hoy pertenecen luego de más de 10 años. Cuando se ejecutan los proyectos o tareas definidas por los socios, se define un responsable para llevar adelante la ejecución, quien debe rendir cuentas y comunicar los avances, generalmente en las reuniones de trabajo/directorio y dependiendo de la importancia relativa también en la asamblea de socios. Asimismo, cuando la tarea no está sobre la responsabilidad del administrador, la labor consiste en controlar y colaborar en la

ejecución, para que se desarrolle tal como se consensuó. Muchas veces al ser una empresa pequeña o mediana, puede tocar estar a cargo de varios roles al mismo tiempo.

Resolución de conflictos

Según Doderó, S. (2015), las dificultades que enfrentan los directivos familiares provienen de causas de origen psicológico, social y organizacional. Una de ellas, es la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. Son al mismo tiempo directivos, empleados, padres, hermano, sobrino y su conducta necesariamente estará tironeada por las pautas de los distintos roles, siendo a veces de difícil compatibilización. Otra, es la concepción de lo que es justo o no en la EF, por el sentido de justicia de que todos los hermanos-integrantes deben tener un trato igualitario, lo cual en una empresa no siempre debe funcionar así. Ello genera resentimiento afectando simultáneamente a la familia y al negocio.

También, pueden originarse conflictos por las remuneraciones que se perciben o cuando los hijos y otros integrantes quieren trabajar en la empresa (v.g. cónyuges). No son menores las tensiones que los celos y envidias de origen familiar pueden generar o las diferentes competencias y personalidades que cada uno de los dueños tiene.

Conforme el cúmulo de valores expuestos previamente, para La Zulema SA, lo fundamental es dejar expuestos los sentimientos y problemas, no esconder nada. Si alguno de los miembros tiene alguna molestia, debe decirlo en la inmediata reunión que haya o bien solicitar una a la brevedad. Si no pueden resolverlo solos, es frecuente que acudan a la ayuda de su contador, profesional en quien confían por su calidez y sensatez, haciendo de consejo asesor mencionado anteriormente.

Remuneración

Definir honorarios o sueldos a los parientes familiares que trabajan dentro de la firma normalmente genera inconvenientes. Debe diferenciarse lo que corresponde a cada uno como propietario (retiros, dividendos, herencia), de lo que es el salario o retribución por el trabajo en la empresa. En muchas compañías las remuneraciones se deciden combinando lo que diga el sistema familiar y el mercado laboral, generándose tensiones e ineficiencia. Así se observa que se paga a los parientes muy por encima de lo que indica el mercado, sin considerar su contribución o preparación profesional, o muy por debajo, bajo pretexto de “dar una mano” al negocio.

Los especialistas aconsejan fijar los sueldos según estrictas pautas empresariales, es decir, según su aporte y formación. Luego, para eliminar diferencias muy marcadas en niveles de vida, se puede echar mano a los repartos de dividendos y así compensar, a los que menos tienen.

En el caso de “La Zulema SA”, aprovechan el movimiento CREA para analizar y promediar cuánto tiene que ganar cada persona en su puesto, sin importar si es pariente o no, de esa manera se pagan honorarios igual que lo que pagarían en otra empresa haciendo lo que hacen. También, se tiene en cuenta la antigüedad en el puesto y la preparación profesional, conjugando lo antedicho definen las remuneraciones. Una vez fijados los sueldos, el único dinero extra que obtienen son los retiros anuales que como accionistas los acuerdan en las asambleas, en este caso definieron no retirar más del 20% de las utilidades, con el objetivo de que el 80% restante sea utilizado para crecer y poder lograr la visión ya explicitada anteriormente.

Con respecto a la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo, Dodero, S. (2015) dice que hacerlo con un externo auditor, en forma confidencial para luego enviar un informe al directorio y tomar las medidas acordes sin generar fricciones, es una buena manera de evaluar, en el caso de la “Zulema sa” no se realizan dichas evaluaciones y considero que es algo que debería hacerse para eficientizar el trabajo realizado por los empleados tanto familiares como no familiares.

El protocolo familiar

Según Wikipedia, es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.

También podemos definirlo como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos y como posibles sucesores. Abarca cuestiones jurídicas, aspectos psicológicos, financieros, administrativos y sucesorios. Se adapta a lo que una familia empresaria quiere ser y en él se plasman sus principios, valores, reglas. Es la filosofía de la EF.

Es de gran utilidad para el cambio generacional y su fuerza proviene del compromiso que los familiares habrán asumido al consensuar las normas y criterios que se obligarán a cumplir. Sin perjuicio de ello, necesariamente debe ir acompañado de los acuerdos societarios legales para su eficacia entre partes y frente a terceros⁵.

El protocolo familiar “es la constitución de la empresa familiar” es un contrato no muy convencional ya que su alcance, duración y las partes que lo definen son familiares, donde construyen sus cimientos para el futuro de la empresa.

⁵ DODERO, Santiago, Ob. Cit., pág. 258.-

Características de un protocolo familiar (ceop).

- Es un acuerdo de conductas desde una perspectiva diferente a la del derecho legal.
- Su verdadero poder no radica en el respaldo legal de sus cláusulas sino en la convicción de sus firmantes de la necesidad de cumplir con lo acordado en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia.
- Es “curarse en salud” acordando con anticipación las reglas de juego en las relaciones familia-empresa, logrando así la despersonalización del tratamiento de futuras situaciones.
- Es un “traje a medida” que es necesario elaborar en cada caso de manera particular. Mas allá de la recurrencia de ciertos asuntos, hay tantos protocolos familiares como empresas familiares.
- Ayuda a la Empresa en la tarea de profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar los valores propios de la familia.
- Ayuda a la Familia promoviendo la unidad y la armonía entre sus integrantes.
- Debe incluir los acuerdos necesarios para gestionar las situaciones que podamos imaginar como fuente de conflictos.
- Lo verdaderamente importante no es el Protocolo sino el proceso llevado a cabo para su elaboración. Construcción de consensos desde la capacidad de elegir con libertad.

En La Zulema SA, aún no se ha realizado, posiblemente por la juventud de la empresa y sus miembros. Creo que la realización del “Protocolo Familiar” debería estar en los objetivos de corto plazo para fortalecer la sustentabilidad de la empresa e ir generando las reglas para el futuro, con un consultor externo que facilite dicho proceso. En palabras de Mariano Navilli “Es clave tener políticas claras para regular las relaciones entre la familia y la compañía”⁶.

Conclusiones y aportes

Formar parte y liderar La Zulema SA desde hace más de diez años fue y es una experiencia desafiante desde muchos puntos de vista. Pero, principalmente desde la parte humana, ya que todos los días trabajo con mis hermanos. Conservar, alimentar y crecer junto a ellos, considero que tiene que tener una metodología y una organización profesional, donde tenemos que ir en el futuro a conformar un protocolo donde queden aún más claras y concisas las reglas de la empresa con la familia directa y política para lograr un crecimiento sostenido de la misma, y construir lo que proyectamos en nuestra “visión” y trabajar todos los días sintiendo la “misión”, como fundamental para sostener la empresa en el tiempo y poder pasarla a la generación siguiente conservando y potenciando los valores.

⁶ ARRIETA, Dolores. Revista IAE Desde el Campus, Empresas familiares: Cuando llegan los terceros.-

La empresa tiene como grandes fortalezas la unión familiar, el espíritu emprendedor, el nivel de compromiso de sus socios, la motivación para conseguir sus objetivos, tener bien estructurada la parte legal protegiendo su patrimonio con una sociedad de producción que arrienda los campos de la familia, una administración independiente con su propio lugar de trabajo, tener un organigrama en el cual están bien definidos los roles de cada persona que trabaja y colabora, entre otras.

Por otro lado, como debilidades se presentan la falta de controles económicos que deberían ser periódicos y no anuales como son ahora, incluyendo la totalidad de las actividades; no disponer de un protocolo consensuado y firmado por los socios sobre reglas más estrictas de funcionamiento; y principalmente no realizar balances patrimoniales (de control) al menos dos veces al año para ver la real evolución de los capitales de la empresa. Con respecto a esta última deficiencia considero importante que de ahora en más se utilice el sistema informático de control RegBas.xls para poder entender y visualizar más profundamente la situación patrimonial y económica que tiene “La Zulema SA”. Otra sugerencia es que para análisis de control los resultados sean indexados a fecha de cierre de ejercicio para poder compararlos con el mismo valor de la moneda, como se realizó con RegBas.xls.

La producción de la empresa, es un punto donde no profundicé demasiado, pero creo tienen que ir evolucionando en fortalecer el armado de equipos de trabajo interdisciplinarios bien vinculados entre ellos para gerenciar cada área de manera profesional, al igual que la administración.

En mi corta experiencia concluyo que una de las principales dificultades en las EF es que la energía se pone en la producción y en la búsqueda de resultados, lo cual no está mal, pero debemos profesionalizar y poner mucha más dedicación a la organización estratégica de cada área para poder tener una empresa con una base y estructura sólida en constante crecimiento para lograr los objetivos que se plantean.

Otro punto importante que considero que es de relevancia es la elección de el o los líderes de las EF, con humildad, racionalidad y profesionalismo hay que consensuar quienes van a liderar, por el futuro de la empresa y por los que vienen atrás, contagiándolos y motivándolos a quererla y así encontrar sus lugares. No creer que porque la empresa es o puede ser pequeña y son pocos los integrantes no hay que organizarla y profesionalizarla, debemos hacerlo para que luego sea grande y sólida con muchos más integrantes no familiares y familiares que deseen trabajar en la misma y sea un orgullo formar parte.

En la realización del trabajo me dificultó diferenciar mi rol de estudiante, a la hora de tener una mirada u opinión distanciada de mi rol como directivo de la empresa en cuestión, tuve que gestionar esa dificultad separando bien los roles y centrar mi objetividad como estudiante para que el trabajo tenga una mirada académica.

También es importante el rol que tienen las instituciones como universidades, INTA, APRESID, grupos CREA y otras en la implementación de acciones que ayuden a preservar la EFA como medio para mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y urbano de la región, creo que mientras

más abiertas sean las EF a los cambios, a recibir ayuda y a profesionalizarse tienen sin duda una potencialidad para generar riquezas, para las próximas generaciones y a la sociedad en su conjunto.

Presupuesto y fuente de financiamiento

Los aportes financieros para realizar esta práctica profesional fueron realizados por la empresa “La Zulema SA” donde se realizó el estudio. Los costos de viáticos y transporte fueron cubiertos por el alumno.

Bibliografía

- AACREA. 2017. Sección institucional. <http://www.aacrea.org.ar/index.php/que-es-crea>. Consultado: 01/06/2017.
- ARRIETA, D. 2009. *Empresas familiares: Cuando llegan los terceros*. Revista IAE Desde el Campus.
- BOLSA DE CEREALES DE CÓRDOBA. 2018. <http://www.bccba.com.ar>. Consultado: 20/12/2018.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. 2004. *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México.
- CEOP, 2019. *Centro de entrenamiento ontológico y profesional*.
- COSTA, J.C. 2015. *Profesionalismo de las Empresas Familiares Agropecuarias*.
- DODERO, S. 2015. *El secreto de las empresas familiares exitosas*, 2da. Edición, Ed. El Ateneo, Bs. AS.
- EFESO, 2017. Artículo: *Profesionalizar la Pyme familiar*. <http://www.efeso.com.ar/pyme-familiar/> . Consultado: 20/11/2017.
- GIRALDO, C. 2001. *La Importancia de la Profesionalización de las empresas familiares*.
- I.A.E BUSINESS SCHOOL. <https://www.iae.edu.ar/es>. Consultado: 15/06/2017.
- LEACH, P. 2016. *La empresa familiar*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA DE ESPAÑA. 2008. *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, www.ipyme.org. Consultado: 20/12/2018.
- NAVILLI, M. 2015. Artículo revista IAE, por Dolores Arrieta.
- PITHOD, A. y otros 1997. *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*, 1era. Edición, El Ateneo, Buenos Aires.
- RED CAME 2017. <http://www.redcame.org.ar/>. Consultado: 01/06/2017.
- SIDERO, D. 2012, entrevista en canal rural. <https://www.youtube.com/watch?v=6gu9uRNdfCc>. Consultado: 15/11/2017.

SUAREZ, R; LOMELLO, V; GIOVANINI, F. 2019. *Conceptos básicos de Administración Rural*. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto.

SUAREZ, R; LOMELLO, V; GIOVANINI, F. 2019. *Análisis Gestión Empresarial*. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto.

WARD, J. L. 1994. *Cómo desarrollar la empresa familiar*, Ed. El Ateneo, 1era. Edición, Buenos Aires. Instituto de la Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona John L. Ward.