

“La lechuga aburrida”

Análisis de caso

Adaptación libre del caso presentado en “La Empresa Familiar Agropecuaria”.
María Marta Ducos y Elisa Ulloa de Porrúa. Eudeba. (2003)

Análisis de caso

“La lechuza aburrida”

Introducción

- Juan José Santibáñez recibe de su padre un establecimiento y gracias a un buen manejo empresario y a que el campo está ubicado en la parte agrícola de la provincia, pudo ir ampliando lo recibido mediante la compra de fracciones vecinas.
- Está casado con María y tienen 4 hijos.

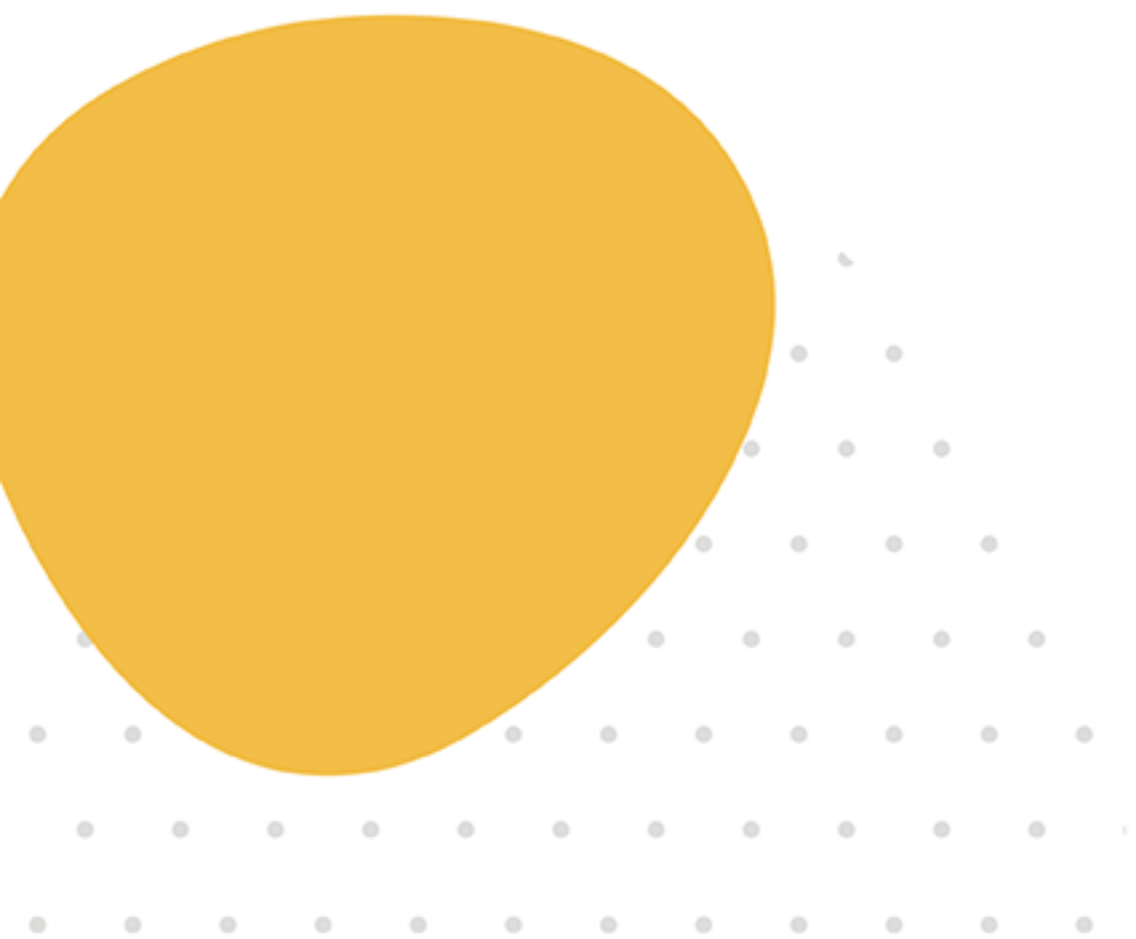


Análisis de caso

“La lechuga aburrida”

La Empresa

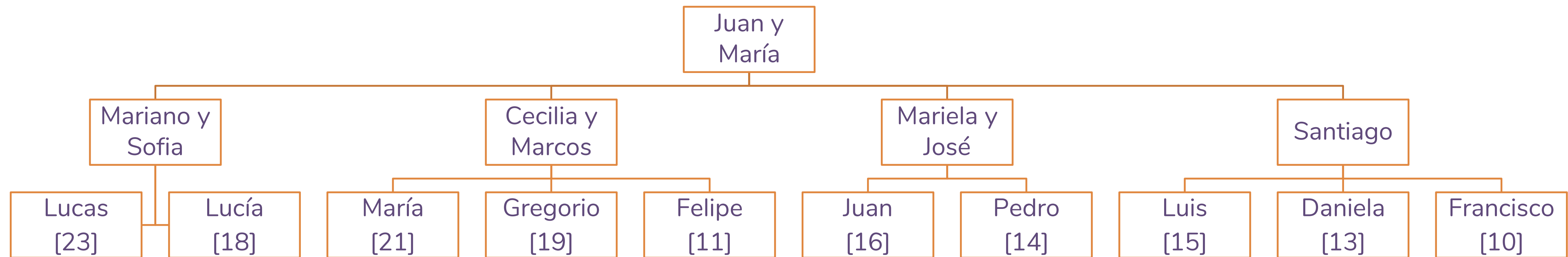
- Empresa de producción mixta ubicada en la Provincia de Santa Fe. Es producto de la división de un establecimiento manejado durante tres generaciones como sociedad familiar (“La Añoranza”)
- Superficie: 8.700 Has



Análisis de caso

“La lechuga aburrida”

La Familia



- Próximos a cumplir cincuenta años de casados, los Santibáñez deciden hacerse un regalo, para ellos muy importante: plantear a la familia su intención de que la empresa no sea desmembrada.
- El pedido a sus descendientes será que todos ayuden a buscar el mejor camino

Análisis de caso

“La lechuga aburrida”

Los hijos y nietos

- **Mariano** es arquitecto y dueño de una empresa de construcciones bastante importante de la cual son socios capitalistas su padre y Santiago, el hermano que trabaja en el campo. Esta vinculación lo inclina por integrar la empresa familiar con sus hermanos; pero, de sus 2 hijos, el único que podría interesarse en ello - Lucas, pues estudia agronomía - tiene dificultades de relación con su tío.
- **Lucas**, tiene grandes planes. Entiende que es necesaria una importante renovación en el sector. Lo suyo es un desafío ideológico, entiende que el futuro del país está muy ligado a la innovación en el sector.

Análisis de caso

“La lechuza aburrida”

- Cecilia es licenciada en administración. Colabora con el padre en la parte administrativa. A Cecilia, cuyo marido es representante de una consignataria en un pueblo cercano, en cierto modo le pasa algo parecido que a su hermano Santiago, pues trabajó mucho para conseguir ordenar la parte administrativa, llevada tradicionalmente por el padre. Podría afirmarse que es, de los 4 hijos de Juan José y María, quien está más cerca de un proyecto para el futuro; lo que no determinó aún es si le interesaría encararlo aisladamente o asociada con sus hermanos, sobre todo porque en muchas oportunidades alguno de ellos no vaciló en señalarle aquello todavía muy común en nuestro campo: “esto no es cosa de mujeres por más administradora de empresas que seas”.



Análisis de caso

“La lechuga aburrida”

- Mariela está casada con un diplomático de carrera y tiene 2 hijos. Siempre le interesó el campo – es veterinaria – y nunca le sobró el dinero, por lo cual piensa que el día de la mañana puede ser muy interesante integrar una sociedad familiar en la que tenga cabida su marido al retirarse, como así alguno de los chicos, quienes pasan largas temporadas con los abuelos en “La lechuga aburrida”. Uno de sus grandes problemas, por ahora, es la vida itinerante de la familia, pero de todos modos ve ese campo en el futuro familiar empresario. Y sabe que al volver al país va a necesitar armar todo de 0, para ella, su marido y los chicos.



Análisis de caso

“La lechuga aburrida”

- **Santiago** es ingeniero agrónomo y colabora en el manejo productivo. Santiago duda mucho si quiere integrarse en un proyecto familiar; siente muy suya a “La lechuga aburrida” pero reconoce que el campo dividido no daría para mucho, y por eso es uno de los más interesados en encontrar salida. Sabe que solo no tendrá grandes posibilidades, y trata de encontrar alternativas para trabajar en sociedad con sus hermanos – o algunos de ellos – pero es consciente de que no quiere perder ese protagonismo que significa estar prácticamente el frente de los planes productivos de la empresa.
- **Cecilia y Santiago** no están asociados. Cobran sueldo.

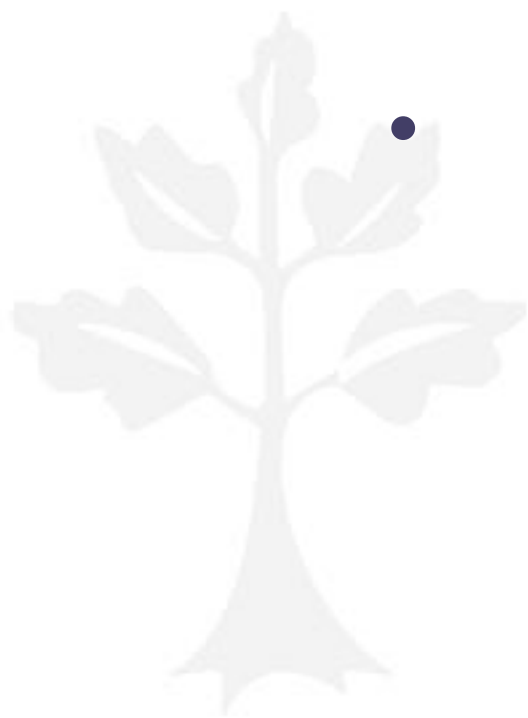




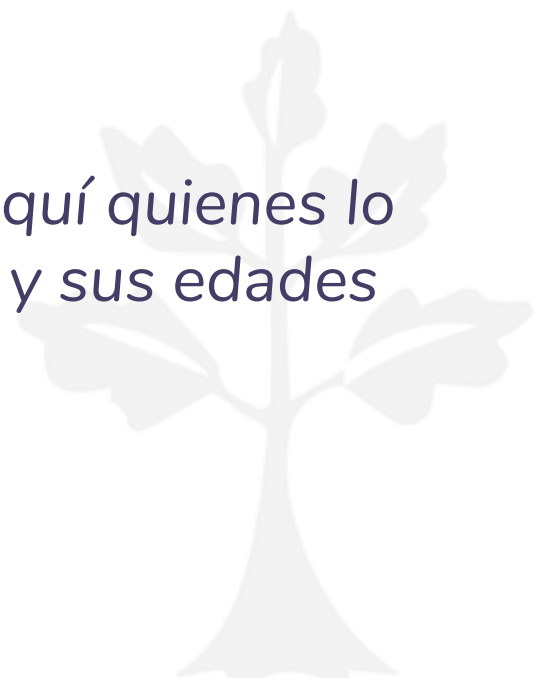
- Hay planes, proyectos, desafíos: Cecilia, en su tarea contable, maneja los presupuestos y eso le proporciona una visión muy exacta de la empresa.
- Desde hace varios años advierte la conveniencia de intensificar las actividades o incorporar nuevas, pues encuentra cierta distorsión entre el capital y su rédito.

Trabajando **individualmente** y utilizando los 3 Círculos:

- Ubicá a los distintos miembros de la familia en sus correspondientes **grupo de interés**, incorporando sus **edades** si están disponibles o pueden estimarlas.
- En caso de que sean conocidos, intentá **sintetizar** el interés de cada uno y si no marcar con una “X” que es desconocido.
- Finalmente, señalá los **intereses** que se encuentran en **tensión**, quiénes son los **actores** y **por qué** están en tensión.



Una herramienta para analizar el sistema “Empresa Familiar”.





¿Quién?	Principal interés	Desconocido
1. Juan José		
2. María		
3. Mariano		
4. Sofía		
5. Cecilia		
6. Marcos		
7. Mariela		
8. José		
9. Santiago		
10. Lucas		
11. Lucía		
12. María		
13. Gregorio		





¿Quién?	Principal interés	Desconocido
14. Felipe		
15. Juan		
16. Pedro		
17. Luis		
18. Daniela		
19. Francisco		





¿Cuál es la tensión?	Entre quiénes	¿Por qué?





Hacia la empresa familiar sustentable...

No existe **Empresa Familiar** sin una **Familia Empresaria**.

Con una sólida **cultura emprendedora** e integrada por **miembros conscientes** de los desafíos que implica ser empresarios y **responsables** del legado que recibirán.





muchas **gracias**

En Argentina: Av. del Libertador 2442, Piso 4º, Olivos. | Tel.: (54 11) 4711-8916 – Fax: (54 11) 4711-8201
info@aqnitio.com.ar | www.aqnitio.com.ar

Seguinos en

