

La sucesión como un problema de sustentabilidad en empresas familiares

Ing. Agr. Julio Perrachon
Plan Agropecuario



Foto: Plan Agropecuario

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares a nivel mundial, contribuyen en más del 75% del PBI. ^(1,7) Sin embargo, apenas el 8% de los emprendimientos familiares, transitan por la tercera generación; el resto desaparece ^(1,3,4,7,9)

Teniendo en cuenta estos antecedentes este artículo, pretende abordar el problema de la sucesión de las empresas familiares e identificar cuáles son los posibles caminos para la continuidad de éstas en el tiempo.

Antes de continuar me gustaría compartir algunas frases, que he escuchado más de una vez:

“nadie hace las cosas mejor que yo...”

“...le doy todo y tampoco está conforme...”

“...tengo 30 años y nunca he tenido posibilidad de comprar en una feria o entrar a un banco”

“...todo lo hacía papá y ahora que falta, ¿qué hago?...”

Empresa Familiar

La agricultura familiar en Uruguay representa el 83% de las explotaciones agropecuarias a nivel nacional, abarcando el 24% de la superficie total (5), ocupando un porcentaje importante de mano de obra.

La sustentabilidad de las empresas familiares, está afectada por varios factores como ser: problemas económicos - financieros, tenencia de la tierra, edad de los responsables y la transición generacional.

La definición de empresa familiar agropecuaria, que se utilizará, es la de-

finida por Ducos et al, 2003 (citado por Thornton, 2005) como “una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino.”

Sustentabilidad

Según Tommasino et al (2006) ⁽¹⁰⁾, sustentabilidad implica permanencia en el tiempo de formas de producción familiar, con niveles aceptables de calidad de vida y beneficio económico.

Teniendo en cuenta la dinámica y la complejidad de los predios familiares, se destaca como uno de los puntos críticos, la sucesión, la que en muchos casos limita la sustentabilidad de esas empresas.

Los resultados de algunos trabajos a nivel nacional demuestran que un porcentaje importante de empresas no son sustentables en el mediano plazo. Esto se desprende del estudio realizado por Tommasino et al (2006) ⁽¹⁰⁾ en empresas lecheras familiares, donde consultados los/as responsables del predio sobre las expectativas de continuar ellos mismos o alguien de la familia (hijos/as, hermanos/as u otros) con la explotación; respondieron en un 19% que era poco o nada probable la viabilidad de continuar en los siguientes 10 años. En otro trabajo, llevado a cabo en la zona de La Casilla, departamento de Flores, se verifica que solo el 63,7 % de los socios encuestados, ven probable su permanencia en el predio en un plazo de 10 años, un 23.1% responde que no permanecerá o es poco probable ⁽⁶⁾. Estos datos demuestran que un porcentaje considerable entiende que su permanencia en la empresa es poco o nada probable.

Sucesión

Es oportuno definir a la sucesión, como la viabilidad de la continuidad de los predios familiares, en relación a los recursos humanos disponibles en los siguientes años ⁽¹⁰⁾

En la mayoría de los trabajos de investigación y extensión, el tema suce-



Foto: Plan Agropecuario

sión no es presentado como un problema a solucionar.

En cambio, algunos trabajos demuestran la preocupación planteada por productores familiares. Así lo confirma una encuesta realizada en la zona de La Casilla – Dpto. Flores, donde el 14% de los encuestados afirman que la sucesión empresarial /familiar es la decisión medular en el mediano plazo. ⁽⁶⁾

En muchos trabajos que estudian la empresa familiar, aparece como tema esencial la de su continuidad. Por este motivo la sucesión representa la verdadera “prueba de fuego” para las empresas familiares. Es común que ésta no se planifique, ni se elija con tiempo a sus sucesores.

Este fenómeno desde el punto de vista práctico, comienza al momento del nacimiento de los hijos del fundador y no cuando estos ya son mayores de edad ⁽²⁾.

Por no tener en cuenta este punto, uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas empresas es la sucesión.

El éxito de la transición de la empresa, se ve favorecido en aquellos casos en que:

- se planifica ésta con la mayor anticipación posible y se elabora un plan de acción ⁽⁴⁾
- el líder de la familia es la misma persona que dirige la empresa ⁽⁸⁾
- existe una buena comunicación entre los integrantes de la empresa.

Se realizan reuniones periódicas entre los integrantes, para lograr un buen entendimiento entre las partes. ⁽³⁾

- capacidad de delegar ⁽³⁾. Es común el hecho de fracasar tratando de delegar. Esto hace que se refuerce el ego del que hizo el intento, y se escucha muchas veces la siguiente frase: “si no lo hago yo, no lo sabe hacer nadie.” Para delegar adecuadamente debemos tener en cuenta los siguientes puntos: estar convencido de que queremos delegar, encontrar la persona adecuada, comunicar bien la tarea y mantenerse en contacto.

- se logra un ambiente cómodo para todos los integrantes de la empresa y el reconocimiento hacia los colaboradores; de lo contrario se genera disconformidad, resentimiento, rencores y desmotivación ⁽³⁾.

- los sucesores tienen experiencia previa y están capacitados. Según Kertész, los niños comienzan su aprendizaje “alrededor de los 4 años, cuando escuchan las conversaciones de sus padres sobre los avatares del negocio; no quejas sino solución de los problemas...” ⁽⁴⁾

- la empresa sea atractiva para los herederos. ⁽⁴⁾

- se logre la mejor sintonía entre familia y empresa. No confundir temas familiares con los del negocio. ⁽⁴⁾

Esto es mucho más complejo, a medida que aumenta el número de nuevas generaciones en una familia, debido a que se debilitan los lazos familiares y se hace más difícil asegurar el afecto entre los miembros de la familia.

Por lo expresado anteriormente y testimonios de productores/as e hijos/as, es necesario realizar un trabajo con las familias, donde se logre abordar la sucesión de las empresas familiares y cuáles son los posibles caminos de soluciones a estos conflictos.

Reflexiones Finales

Las empresas familiares son en la actualidad, el corazón del sector agropecuario. Por este motivo es importante

la sustentabilidad de éstas, desde el punto de vista económico, ambiental y social, tanto para la familia involucrada como para toda la sociedad en su conjunto.

Este trabajo pretende realizar un pequeño aporte a estas empresas desde el ámbito social, siendo la sucesión uno de los principales problemas que deben de afrontar las diferentes generaciones, para que estas logren una permanencia en el tiempo, con resultados acordes a los esfuerzos.

Es oportuno reconocer el papel que poseen estas explotaciones, en todo lo concerniente al desarrollo sustentable. Thornton ⁽⁹⁾ lo afirma de manera clara, expresando que “la empresa familiar agraria tiene responsabilidades en practicar una agricultura sustentable e integrar cadenas agroalimentarias que respeten las normas de la sostenibilidad ambiental, económica y social”. Estas empresas además, “necesitan respetar y hacer respetar las legislaciones sociales y ambientales vigentes, respetar las costumbres sociales y la herencia cultural del lugar o la región en los que está radicada la actividad.”

A nivel agropecuario es necesario un trabajo más profundo sobre el tema, en forma participativa entre los involucrados (empresas familiares agropecuarias), instituciones de extensión e investigación, de manera de levantar esta limitante, que puede llegar a poner en riesgo la sustentabilidad de la empresa familiar.

Busquemos entre todos, evitar un viejo dicho:

“abuelo rey, padre príncipe, hijo mendigo”

La sucesión en empresas familiares, es el tema del trabajo final de la Maestría de Desarrollo Rural Sustentable que comenzaré a la brevedad, por este motivo el autor agradece comentarios y/o experiencias a respecto.

Por favor enviar por carta a:

Rivera 409 - Durazno o por correo electrónico a: julperra@planagropecuario.org.uy .

Muchas gracias

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Barbeito, S.; Guillén, E.; Martínez, M.; Domínguez, G. 2004. Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. Boletín Económico de ICE N° 2821. del 25 al 31 de octubre. España.
2. Belausteguigoitia Rius, I. 2003. “Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”, McGraw-Hill, México.
3. Gallo, M. 1998 “La sucesión en la empresa familiar”, Editorial Caixa, Barcelona.
4. Kertész, R.; Atalaya, C.; Kammerer, J.; Bozzo, R.; Kertész, V. 2006. Manual para la Empresa Familiar. Editorial de la Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.
5. Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. 2007. “Investigación Acción Participativa en el Desarrollo del Cooperativismo Rural”. Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC) y Udelar – SCEAM – UEC. En Revista Estudios Cooperativos. Año 12 – N° 1. pp 100 – 116.
6. Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. 2008. Censo Institucional de la Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC) Proyecto “nuevas prácticas de gestión cooperativa a partir de procesos de investigación – acción participativa” La Casilla, 6 de marzo de 2008 (sin publicar).
7. Müller, M. 2008. Las empresas familiares, presentes en la muestra. Redacción de La Nación.. Publicado en la Edición impresa. 1 marzo de 2008. Expoactiva. Argentina.
8. Pereyra, E. 2001. Los 4 errores más comunes que se cometen en empresas familiares. En Internet.
9. Thornton, R. 2005. La Empresa Familiar Agropecuaria en la era posmoderna. Editorial De Los Cuatro Vientos. Buenos Aires. p 192.
10. Tommasino, H.; González, M.; Franco, L. 2005. Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar. En Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. pp 101 – 120.