

EMPRESA FAMILIAR: CÓMO CRECER EQUILIBRANDO LA PROTECCIÓN Y EL RIESGO

Luis Galeazzi. 2015. Barrero & Larroudé.
www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

Las sucesivas generaciones suman nuevos integrantes al grupo familiar en una progresión cuasi geométrica, ¿cómo impacta esto en el manejo empresarial?
El crecimiento del tamaño de la familia influye directamente sobre la dirección de los asuntos de la empresa de familia, sumando intereses, visiones y demandas no siempre convergentes.



Es común ver que la Empresa de Familia sea valorada como un legado patrimonial de las generaciones fundadoras a los actuales dueños, “esto que hemos recibido de nuestros abuelos debemos transferirlo a nuestros hijos”. Este paradigma conservacionista condiciona fuertemente la visión del negocio, el modo de gestión y la aceptación de riesgos por parte de sus directores.

El dilema es que si la empresa no toma riesgos para crecer, difícilmente podrá seguir sosteniendo la calidad de vida de una familia que aumenta constantemente las bocas que hay que alimentar.

Debemos reconocer que en los negocios rurales de nuestro país esta amenaza de crisis no ha llegado a ser tan relevante en las últimas décadas gracias a que el valor de tierra –fundamento principal del patrimonio de muchas familias- ha crecido más velozmente que el aumento de los miembros familiares.

CASO PRÁCTICO

Por ejemplo, confiables informes de mercado indican que en la zona núcleo de la Provincia de Buenos Aires el valor de la hectárea aumentó entre 2 y 3 veces en la última década. Este dato es muy positivo ya que, más allá de los vaivenes de los rendimientos de cada campaña, el valor inmobiliario de la tierra ha aumentado y con él el patrimonio tangible de las familias dueñas. Permanecer en el negocio familiar de una empresa con tenencia de campo fue, salvo excepciones, un buen negocio patrimonial.

Sin embargo, hay dos observaciones que refutan una mirada tan optimista. En primer lugar, es poco probable que durante la próxima década se sostenga una tendencia tan positiva en el incremento del valor inmobiliario, es más, en los últimos dos años los mismos informes muestran que el valor de la hectárea ha decrecido levemente.

Luego, y más importante, el negocio del productor rural genera poca o nula rentabilidad y baja liquidez lo que hace que la alternativa de vender el campo para hacerse de la liquidez sea muy tentadora para algunos dueños. Podemos sintetizar ambas ideas bajo la pregunta:

¿Tiene sentido mantener una empresa familiar de baja rentabilidad?

Una mirada estratégica de largo plazo nos debería hacer reflexionar de otra forma: la cadena de valor alimentaria que integra la originación, industrialización y comercialización de los derivados del campo ofrece muchas oportunidades de crecimiento y de generación de valor sustentable.

Esta atracción se fundamenta en una demanda estructural del mercado mundial sobre los alimentos y no es coyuntural sino sostenible. En este marco ¿por qué suponer que el negocio que hacemos hoy es el único negocio posible? ¿No tenemos acaso capacidad de incrementar el valor de lo que producimos?

CAMINOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los caminos estratégicos de la Empresa Familiar rural no presentan muchas alternativas: o se crece incorporando a las nuevas generaciones en la diversificación y desarrollo de la empresa, o se entra en un proceso de estancamiento o declive que no logrará satisfacer las demandas multiplicadas de las generaciones futuras.

Ante la segunda alternativa solo caben dos soluciones: “podar el árbol” cada tanto, es decir, reducir los miembros que siguen perteneciendo a la Empresa Familiar dando salida a los “sobrantes” menos comprometidos con el negocio, o bien languidecer hasta que el negocio se haga insostenible. Es de fundamental importancia que las familias entiendan el cuadro futuro con el debido tiempo y decidan su respuesta antes de que la crisis se imponga.

Plantear un modelo de crecimiento implica muchas veces cambiar hábitos y cultura. Ir a nuevos negocios obliga a salir de la zona de confort, del modo de trabajo que nos legaron los abuelos y exponerse a la innovación.

Hay que poner en funcionamiento la creatividad y el talento familiar para alumbrar las alternativas de desarrollo factibles y, sobre todo, hay que crear dentro de la familia una visión compartida de la estrategia elegida. Los riesgos que decidan correrse estarán fundamentados en la comprensión colectiva del valor que se busca.

Además, el crecimiento requerirá nuevos talentos y tal vez ello sea el imán que atraiga a las nuevas generaciones a tomar las riendas del legado familiar. No se trata ya de “conservar el legado recibido” sino de hacer de él la plataforma para un desarrollo continuo que le permita a la empresa seguir conteniendo a la familia y a la familia seguir dirigiendo la empresa.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)