

EL FUTURO DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS FAMILIARES

Marcelo Gentili*. 2007. La Nación, Secc. 5ª Campo, 21.07.07:3.

*Asesor de empresas familiares en Legar FB.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

Poco conocida es la gran importancia que las empresas de familia tienen en nuestro país, donde representan el 80 por ciento del universo empresarial (porcentaje que se eleva al 95 por ciento en la actividad agropecuaria), el 70 por ciento del empleo y el 60 por ciento del PBI.

Sin embargo, a pesar de la representatividad que tienen, apenas el 30 por ciento de las empresas agropecuarias supera el traspaso de primera a segunda generación (la mayoría desaparecen y las menos se venden), y sólo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera.

Esta elevada tasa de mortalidad obedece a distintas razones, entre las cuales pueden citarse, como algunas de las más importantes, las dificultades en la sucesión del mando y del patrimonio, la falta de profesionalidad de sus componentes y la insuficiencia de la hacienda empresaria como medio de vida para todos sus integrantes en el largo plazo.

DIFICULTADES

En este último caso, dicha insuficiencia responde -entre otras causas- a que la familia empresaria crece más que la empresa en el largo plazo y por ende en algún momento de este proceso el resultado económico del negocio aparecerá insuficiente como medio de ingreso para toda la familia propietaria.

La empresa de familia agropecuaria observa similares dificultades a las mencionadas anteriormente y además otras propias de su giro empresarial.

Una de los principales, a largo plazo, es la atomización de la propiedad como consecuencia del proceso sucesorio al que irremediamente se ven sujetas dichas haciendas en el largo plazo.

El fenómeno de la atomización se da generalmente en la "propiedad agropecuaria", debido a que, ante la muerte del "dueño fundador", resulta dificultosa la designación de un administrador que mantenga la explotación unificada del negocio.

Frente a esa situación, suele aparecer como paliativo inmediato la "subdivisión" de la propiedad (el campo) en tantas partes como herederos exista, a diferencia de lo que ocurre en empresas de tipo industrial, donde resulta muy difícil desmembrar las distintas partes de un "fondo de comercio" para ser asignadas a los sucesores.

Ahora bien, lo que en un principio aparece como un paliativo para la sucesión, no resulta así para aquellos herederos que desean continuar con la explotación agropecuaria.

Entonces, ocurre que la progresiva atomización termina haciendo que cada uno de los sucesores se quede con una cierta cantidad de hectáreas laborables que no alcanza el mínimo necesario para que el negocio resulte rentable.

Una de las mejores maneras de sortear las dificultades mencionadas es prever, entre otras cuestiones, las condiciones en las que se conducirá el futuro del negocio, tanto en lo que respecta a la designación del siguiente administrador, como también en lo concerniente a la sucesión en el patrimonio negocial.

El objetivo fundamental, en tal sentido, es mantener incólume el patrimonio y en la medida de lo posible aumentarlo, en miras de proteger la rentabilidad de la explotación en el futuro.

En este contexto, a los fines de asegurar la continuidad del negocio familiar, será necesario entonces definir preventivamente las alternativas posibles de crecimiento y cuando la situación especial lo amerite, quienes continuarán y quienes se retirarán de la administración del negocio.

Para tales fines será necesario transitar por un proceso de diálogo y de debate entre los miembros de la familia empresaria agropecuaria, consensuando lo que serán las futuras reglas de juego.

EL PROTOCOLO

El resultado de dicho proceso será una serie de acuerdos que se verán plasmados en un protocolo de familia, instrumento que deberá contener las previsiones y herramientas necesarias para preestablecer las reglas de juego que aseguren la supervivencia del negocio agropecuario familiar.

Dicho protocolo, que funcionará como una especie de constitución familiar, definiendo valores, objetivos, previsiones y prácticas específicas a llevar a cabo en el manejo de la firma, permitirá ordenar no solo la sucesión

sino también la gestión de la empresa familiar agropecuaria, definiendo normas que todos los familiares deberán cumplir.

En el protocolo, por ejemplo, podrán especificarse las políticas de remuneraciones, de ingreso de familiares a la empresa, de estudios mínimos para alcanzar ciertos puestos y otras definiciones más que dependerán de cada empresa específica.

Siendo, como dijimos antes, que el 95 por ciento de las empresas agropecuarias son familiares, y que como tales se expondrán irremediamente a la necesidad de definir una forma de sucesión y continuidad del negocio, sentarse a definir las reglas de antemano es una forma brindarle tranquilidad al presente y, más que nada, asegurar el futuro.

Opinión sobre el artículo

Felicito al Sr. Marcelo Gentili por el artículo. Evidentemente algo hay que hacer al respecto, especialmente en el área gubernamental. Es harto evidente la gradual migración del campo hacia la ciudad. Y también evidente que de este modo se forman los guetos o bolsones de miseria en las ciudades, por cuanto la migración es un espejismo, ya que en la industria y el comercio (en las ciudades) se exige para el empleo incluso mayores conocimientos que en el campo. Igual y mas aún para iniciar una profesión. Por mi parte estoy preparando una revisión total de la Constitución Nacional, para ofrecerla en internet al pueblo, a los efectos de presionar con correos electrónicos a los futuros legisladores, a los efectos de lograr la necesaria Declaración de Necesidad de la Reforma Constitucional. Quién tenga interés en tener un anticipo conceptual de mi proyecto no vacile en escribirme a la dirección mail que va luego de mi nombre. Prometo responder a sus inquietudes al respecto.

Juan Ubaldo Mason, juanumason@ciudad.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)