

Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias

Julio Perrachón

Este trabajo pretende cumplir dos objetivos fundamentales: desarrollar un marco teórico sobre la sucesión en empresas familiares y describir algunas de las estrategias para procesar la sucesión generacional, que están implementando las familias que participan en el PIC. En primer lugar, se presentan los antecedentes del tema, se definen los conceptos de empresa familiar y sucesión generacional y se orienta sobre los posibles caminos para lograr un resultado exitoso. En segunda instancia, se propone la metodología de trabajo desarrollada y sus resultados, se realiza un análisis de los resultados y, finalmente, se extraen las conclusiones.

Antecedentes

La agricultura familiar en Uruguay representa el 83% del número de explotaciones agropecuarias nacionales y abarca el 24% de la superficie total. Respecto a las explotaciones ganaderas, las familiares también representan la mayoría (Censo General Agropecuario 2000).

Dentro de la dinámica y la complejidad de los predios familiares, se destaca la sucesión como uno de los puntos críticos, que en muchos casos limita la sustentabilidad de la empresa en el tiempo. Algunos estudios agropecuarios nacionales demuestran la inquietud sobre el tema.

Esta preocupación, además, es planteada por los productores familiares, tal como lo confirma una encuesta realizada en la zona de La Casilla, departamento de Flores: el 14% de los titulares encuestados afirmaron que la sucesión empresarial /familiar es la decisión medular en el mediano plazo. Esta preocupación se complementa con que el 23,1% de los socios encuestados no permanecerá en el predio o lo ve poco probable, en un plazo de 10 años (Marqués y otros, 2008).

Según los resultados del estudio realizado en empresas lecheras familiares por Tommasino y otros (2006), el 19% de los responsables del predio consideraba que ellos mismos o alguien de la familia (hijos, hermanos u otros) era poco o nada probable que continuaran en los siguientes 10 años. Estas pautas llevan a considerar que estas empresas no son sustentables en el tiempo o corren peligro de serlo, desde el punto de vista social.

Es necesario resaltar el papel que poseen estas explotaciones en todo lo concerniente al desarrollo sustentable. Thornton (2005) lo rescata claramente, cuando expresa 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 la que está radicada la actividad».

Empresa familiar

La mayoría de los estudios consultados abordan la empresa familiar urbana y son escasas las citas que tratan a estas organizaciones en vinculación con lo agropecuario. Por este motivo, muchas citas bibliográficas asignan el término «familiar» a empresas orientadas al sector industrial.

Para analizar estas organizaciones es necesario delimitar primero las funciones de la familia y de la empresa. Con respecto a la agricultura familiar, es un eslabón importante en el sector agropecuario nacional, por ser responsable de un porcentaje significativo en la producción de alimentos, la permanencia del núcleo familiar en el medio rural y la generación genuina de mano de obra.

Los principales trabajos sobre estas organizaciones son desarrollados en Brasil, donde M. Dirven describe claramente que la agricultura familiar tiene características particulares: por un lado, se pretende la continuidad de la gestión y el trabajo de la familia, pero por otro, debido a su reducido tamaño, no permite que de ella dependa más de una familia. Destaca una diferencia importante cuando dice que «[...] a nivel mundial, la transmisión de padre a hijo(s) de la ocupación «agricultor familiar» es probablemente más frecuente que en cualquier otro oficio» (Dirven, 2002:23).

Teniendo presente las diferencias de comportamiento, actitudes, intereses y valores de la empresa familia y la agricultura familiar, es posible extrapolar muchos de los conceptos desarrollados para lograr con éxito el proceso de sucesión generacional.

Cuando nos referimos a empresa familiar, es necesario primero delimitar las funciones de la familia y de la empresa. Según Monsó (2005), la familia es una institución cuyas finalidades más importantes son, entre otras, preservar la vida, reproducir la especie, supervisar el crecimiento de los hijos, cuidar la salud e inculcar determinados valores. En cambio la empresa es una organización cuyos objetivos son la productividad y la ganancia económica. No siempre los roles de estas organizaciones son diferenciados; lo más común es que se mezclen y, por lo tanto, generen conflictos. Por eso, la clave del éxito de una empresa familiar depende de cómo se gestione esa zona de relacionamiento familia-empresa.

Thornton (2005) sintetizó en una frase lo que sucede dentro de estas organizaciones: «El fin último de toda empresa familiar bien constituida es lograr la felicidad de sus miembros. Se puede aspirar a tener una familia feliz; pero eso no necesariamente significa una empresa feliz».

Las estimaciones más conservadoras señalan que en todo el mundo la proporción de empresas cuya propiedad o dirección se encuentran en manos familiares está entre un 65 y un 80% (citado por Cabrera, 1998). Muchas de ellas son pequeñas empresas que nunca pasarán de una generación a otra, sin dejar de considerar las empresas de gran tamaño y exitosas.

Algunas características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son: la propiedad de la empresa se encuentra concentrada en un grupo familiar, que participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa; además, existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia (Cabrera, 1998).

Uno de los pocos trabajos sobre empresa familiar agropecuaria, tratado por Ducos y otros, 2003 (citado por Thornton, 2005) la define como «una organización agroproductiva (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».

Para que una empresa se convierta en familiar sus titulares deben transitar por la segunda generación, o sea que la condición de empresa familiar deviene de la sucesión (Thornton, 2005).

Sucesión

Es necesario definir el término sucesión. Driver (2002) la describe como la transferencia en vida o no a la próxima generación del uso del patrimonio (activos) y de la gerencia de la explotación. Esta descripción se complementa con la del Diccionario de la Real Academia Española 22.^a edición (2001), que define al término *sucesión* como un «conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario».

Tommasino y otros (2006) definen a la sucesión como la viabilidad de la continuidad de predios familiares, en relación a recursos humanos disponibles en los siguientes años.

Varios autores coinciden en que la sucesión es un proceso delicado y traumático para cualquier organización, dado que no solo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político (Cabrera, 1998; Negreira y Negreira, 2007).

Handler, 1989 (citado por Cabrera, 1998), considera a la sucesión como un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación.

La sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de cambio de poder, sino que es un proceso compuesto por varias etapas, que se produce a lo largo de un período temporal que empieza incluso antes de que los herederos entren en la empresa (Driven, 2002; Cabrera, 1998).

Malán (2005:68), en su trabajo con familias en el rubro lechero del departamento de Colonia, considera a la sucesión como un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación, y destaca que «[...] no constituye un proceso que se halle exento de conflictos. [...] en ocasiones los individuos suelen perseguir expectativas y objetivos diferentes, en relación a la definición del mismo (sucesión)».

Dirven (2002:30) resume la gran diversidad de costumbres en cuanto a la herencia en la región (Brasil, Ecuador, Perú y Bolivia), y afirma que: «[...] que actualmente prima es la división de tierras entre los hijos e hijas, después de la muerte del padre, lo cual lleva a una fragmentación, a veces extrema, y herederos ya bien avanzados en la etapa adulta (unos 40-50 años) en la mayoría de los casos».

En este sentido todos los autores concuerdan que la sucesión, comprende un proceso, más que un momento definido en el tiempo.

Las empresas familiares contribuyen en más del 75% del producto bruto interno (PBI) de la mayoría de los países (Barbeito y otros, 2004; Müller, 2008). Dada su importancia, es necesario hacer un pequeño resumen de cuáles son las principales problemáticas que poseen estas empresas.

Por unanimidad los investigadores en el campo de la empresa familiar destacan que el principal problema al que se enfrentan este tipo de organizaciones es el de la sucesión. Esto es así debido a que el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de la desaparición de estas organizaciones (Gallo, 1995).

En todos los trabajos que estudian la empresa familiar aparece como tema esencial el de su continuidad. Por este motivo, la sucesión representa la verdadera «prueba de fuego» para estas organizaciones. Es común que esta no se planifique y ni siquiera se elija con tiempo a los sucesores.

La sucesión involucra a la empresa, a la familia y a la propiedad. Durante su proceso ocurren cambios muy importantes en esos tres subsistemas. Al cambiar el responsable de la *empresa* puede provocar incertidumbre entre los trabajadores, proveedores y clientes. Para la familia la sucesión puede ser muy traumática, sobre todo para el «sucedido», quien deberá buscar otras actividades en su vida, así como para el resto de su familia. La *propiedad* cambia de manos, por lo tanto se dan cambios en el poder (Belausteguioitía, 2003).

Existe coincidencia general en el mundo que estima que apenas entre el 7 y el 8% de los negocios de familia transitan por la tercera generación (Gallo, 1998; Barbeito y otros, 2004; Thornton, 2005; Kertész y otros, 2006; Müller, 2008). Por este motivo, uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas empresas es la sucesión.

Antes de enumerar algunos aspectos que permiten lograr buenos resultados en el proceso de sucesión, es oportuno describir cómo se caracteriza una *sucesión exitosa*. Stempler, 1988 (citado por Cabrera, 1998), la definen como «[...] aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa y los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión».

A partir del trabajo de varios autores, se puede definir un *modelo* que permita tener en cuenta algunos pasos necesarios, en busca de un proceso sucesorio exitoso:

- Uno de los principales requisitos es la planificación, con la mayor anticipación posible y la elaboración de un plan de acción. Por lo general, es un proceso largo que durará entre diez a quince años (Kertész y otros, 2006; Rubinsztein y otros, 2009; Negreira y Negreira, 2007; Müller, 2008). Desde el punto de vista práctico, comienza al momento del nacimiento de los hijos del fundador (Belausteguioitía, 2003).
- Que exista una buena comunicación entre los integrantes de la empresa y el resto de la familia (Pereyra, 2001). Es necesario que realicen reuniones periódicas entre los integrantes para lograr un buen entendimiento entre las partes,

fundamentalmente entre los hijos que trabajan en la empresa y los que están fuera de ella.

- Consultar e involucrar a todos los actores de la familia en este proceso, a la madre, hijos e hijas. Según Malán (2005:74), «[...] las mujeres suelen quedar al margen del proceso sucesorio, en particular la madre [...] que muchas veces suele lidiar entre las decisiones de padre -hijos».
- Las soluciones surgen de un consenso previo y estas deben de quedar plasmadas por escrito, de manera que en el futuro cada uno de los integrantes de la familia tenga las cosas claras y planteadas en un documento (Müller, 2008).
- El líder de la familia es la misma persona que dirige la empresa, con autoridad democrática (Pereyra, 2001).
- Existe una buena comunicación entre los integrantes de la empresa y el resto de la familia (Pereyra, 2001). Es necesario que realicen reuniones periódicas entre los integrantes, para lograr un buen entendimiento entre las partes, fundamentalmente entre los hijos que trabajan en la empresa y los que están fuera de ella.
- Existe capacidad de delegar. Lo que es importante para una sucesión exitosa, según Pereyra (2001). Es común fracasar cuando se trata 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 se deben tener en cuenta los siguientes puntos: el convencimiento de que se quiere delegar, encontrar a la persona adecuada, comunicar bien la tarea y mantenerse en contacto.
- El sucesor (predecesor) muestre determinadas actitudes y comportamientos que indiquen su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa (Cabrera, 1998)
- 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 (Pereyra, 2001).
- Los posibles sucesores tienen experiencia previa, capacitación y capacidad en su trabajo (Kertész y otros, 2006), para lograr confianza en sí mismos y ganarse la aceptación y la credibilidad de todas las partes (familia y empleados). Según Kertész los hijos comienzan su aprendizaje de cómo funciona una empresa «alrededor de los 4 años, cuando escuchan las conversaciones de sus padres sobre los avatares del negocio; no quejas, sino soluciones de los problemas».
- Los sucesores ocupan puestos, según la capacidad de cada uno de ellos, con el objetivo de obtener credibilidad y legitimidad (Cabrera, 1998).
- La elección debe recaer en el más apto para la tarea, que puede ser un sobrino (no nuestro hijo) o un tercero (no un miembro de la familia) (CREA, 1989).
- No se crean puestos artificialmente. La incorporación de parientes debe de estar basada en la necesidad de la empresa. No se deben incorporar por otros criterios, por ejemplo: por estar sin trabajo o para «darle una mano» (Monsó, 2005).
- La empresa es atractiva para los herederos (Kertész y otros, 2006).

La síntesis, de un proceso de sucesión sólido, según Rubinsztein y otros (2009), se pueden resumir en tres conceptos claves: planificación, disposición y beneficio.

Planificación: una sucesión beneficiosa puede tener lugar al cabo de diez a quince años de haber ingresado el sucesor.

Disposición mutua: desde *el padre* implica la voluntad de compartir el liderazgo y la toma de decisiones; desde *el hijo*, la voluntad y acumulación de habilidades necesarias para asumirlo.

Beneficio de la empresa: objetivo primordial de esta relación familiar.

A medida que aumenta el número de nuevas generaciones en una familia, se debilitan los lazos y se hace más difícil asegurar el afecto entre los miembros de la familia.

Cabera (1998) expresa los posibles casos en los que transferir la empresa a las próximas generaciones no es la solución más conveniente. Esto sucede cuando:

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas.
- No existe interés por parte de los posibles sucesores.
- Ninguno de los posibles sucesores tiene las cualidades necesarias para asumir la responsabilidad.
- El negocio es riesgoso o está en crisis económico-financiera.
- A pesar de que a los sucesores les interese continuar con el negocio y sean capaces, tienen mejores alternativas en otra empresa.
- La familia requiere de liquidez: los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

Por lo expresado y por testimonios de productores y sus hijos, es necesario realizar un trabajo con las familias. En él se debe lograr el abordaje de la sucesión de las empresas familiares y cuáles son los posibles caminos para solucionar conflictos.

Metodología propuesta

Este trabajo utiliza como fuente de estudio una muestra del conjunto de productores ganaderos que participan en el PIC. Antes de describir la metodología seleccionada, se presenta una breve descripción de las principales características del proyecto.

Durante los tres últimos años, el cuerpo técnico del Plan Agropecuario trabajó con familias ganaderas que explotan pequeños y medianos establecimientos. Utilizó la metodología AGEA. Esta metodología permitió estudiar a estas empresas como un sistema humano organizado, con el foco de interés y las finalidades de cada unidad de decisión-ejecución (UDE).

Además de por su tamaño, estos predios se caracterizan por: no recibir asistencia técnica permanente, la principal fuente de ingreso proviene de la explotación del campo y se distribuyen por las diferentes zonas ganaderas del país.

Los técnicos de la institución acompañaron, durante este período, planes de acción compartidos y consensuados con la familia, lo que promovió un ámbito de intercambio muy interesante, generador de un sentimiento de confianza mutua.

El conocimiento profundo de cómo funcionan estos predios hace que se presenten como una muestra atractiva y confiable para estudiar la problemática de la sucesión generacional y el grado de asociación que presentan con los comportamientos descritos por la bibliografía existente.

La metodología propuesta consiste en recabar información por medio de una encuesta dirigida que realizan los técnicos que participan en el PIC del Plan Agropecuario. La operativa se desarrolla en cinco etapas:

1. Elaboración de un formulario de encuesta que contemple los aspectos más importantes relacionados a la sucesión (ver anexo 1).
2. Determinación de la muestra que será el soporte de la encuesta.
3. Realización de la encuesta por parte de los técnicos responsables de cada predio PIC.
4. Procesamiento y análisis de la información.
5. Evaluación de los resultados y conclusiones sobre este trabajo.

Resultados

Se realizaron 21 encuestas por parte del cuerpo técnico del Plan Agropecuario, responsable del seguimiento de los planes de acción de las familias participantes en el PIC.

Los establecimientos encuestados se encuentran ubicados en los departamentos de Artigas (1), Cerro Largo (1), Colonia (1), Durazno (5), Florida (3), Lavalleja (2), Maldonado (1), Rivera (1), Rocha (2), Salto (2), Soriano (1) y Tacuarembó (1).

Del procesamiento de la información se seleccionaron las siguientes características, que contribuirán al análisis y discusión posterior, para abordar el comportamiento de estas familias rurales respecto a la sucesión generacional.

Información predial

Rubro productivo. El rubro principal es la ganadería, con diferentes orientaciones: criador, invernador o ciclo completo.

Residencia. Los responsables del predio en un 86% viven en sus establecimientos, tan solo dos (9%) y uno (5%) lo hacen parcialmente y fuera del predio, respectivamente.

Cuadro 1. **Titulares que viven en el establecimiento**

Viven	N.º	%
Sí	18	86
No	1	5
Parcialmente	2	9
Total	21	100

Fuente de ingresos. Hay una dependencia total del establecimiento: en el 95% de las familias la principal fuente de ingreso es la actividad predial; solo en uno de los casos (5%) la principal fuente de ingreso es extrapredial.

Cuadro 2. **Principal fuente de ingreso de los titulares**

Fuente de ingreso	N.º	%
Predial	20	95
Extra predial	1	5
Total	21	100

Datos familiares

Edad. El 72% de los titulares posee entre 40 y 59 años, solo en el 14% de los casos (3 titulares) se trata de menores de 39 años, y en el restante 14% son mayores de 60.

Cuadro 3. **Edad de los titulares**

Edad (años)	N.º	%
25 – 39	3	14
40 – 59	15	72
Más de 60	3	14
Total	21	100

Descendencia. El 48% de las familias posee dos hijos; 2 encuestados tienen tres (9%) y 4 solo uno (19%); los 5 restantes (24%) no tiene ninguno. Del total de familias con hijos, en el 56% de las situaciones son menores de 19 años y el restante 44 % se encuentra entre 20 y 30 años.

Cuadro 4. **Número de hijos por titular**

Número de hijos	N.º	%
0	5	24
1	4	19
2	10	48
3	2	9
Total	21	100

Cuadro 5. **Edad de los hijos de los titulares**

Edad (años)	N.º	%
Menor de 19	9	56
20 - 30	7	44
Total	16	100

Participación de la familia en el proyecto. Consultados sobre la participación de los hijos en el proyecto familiar, de los 16 titulares que poseen hijos, se obtuvieron 14 respuestas. El resultado muestra que en el 50% de los casos alguno de los hijos participa de alguna forma en el predio, y el 38% (6 casos) no participa en el emprendimiento.

Cuadro 6. Cuántos hijos participan en el proyecto de la explotación

Participación de los hijos	N.º	%
Todos	5	31
Algunos	3	19
Ninguno	6	38
No contesta	2	12
Total	16	100

Sucesión generacional

De la información recabada respecto a quiénes están actualmente a cargo del emprendimiento, surge que: en el 53% de los casos son los integrantes de la segunda generación, en el 38% de la tercera y solamente el 9% son los fundadores del proyecto.

Cuadro 7. Generación que está a cargo actualmente del emprendimiento

Generación	N.º	%
Primera (fundador)	2	9
Segunda	11	53
Tercera	8	38
Total	21	100

Cuando se consultó sobre el tratamiento del tema del cambio generacional, en un 57% de los casos (12) los titulares no han pensado en él y tan solo 19% (4 titulares) ha pensado algo. Pero en la mayoría de los casos no está planificado ni programado (5 titulares no contestan).

Cuadro 8. Cómo está organizado el próximo cambio generacional

	N.º	%
Está pensado	4	19
Planificado	0	0
Planificado y programado	0	0
No está pensado	12	57
No contesta	5	24
Total	21	100

Discusión

De los resultados del estudio se extrae información válida y útil para comenzar a abordar la temática.

A partir de las características de las empresas analizadas, se puede agrupar a la mayoría (91%) de estas como *empresa familiar agropecuaria*, debido a que comparten las características que define Thornton (2005):

- a. las explotaciones transitan por la segunda o tercera generación (53 y 38%, respectivamente), lo que demuestra cierto grado de continuidad de las empresas;
- b. el 86% de las familias reside en el establecimiento;
- c. sus principales ingresos proceden del propio emprendimiento (95%).

Todos los autores citados coinciden en afirmar que para lograr buenos resultados es necesario planificar el traspaso generacional lo más anticipadamente posible. En las empresas analizadas se destaca un avance pobre en el tratamiento de la planificación del traspaso generacional por parte de los titulares (tan solo el 19% ha pensado en el tema y ninguno de ellos lo ha planificado ni programado). Esto constituye una restricción, importante de abordar en el corto plazo.

Esta situación se complejiza aún más cuando se aprecia que en la mayoría de los titulares son mayores de 40 años (86%) y que el 76% de los casos posee uno o más descendientes o sucesores, de los cuales algo menos de la mitad (44%) son mayores de 20 años y el resto lo serán en menos de 10 años.

Este es un primer estudio para conocer el comportamiento de las explotaciones familiares, que evidencia de manera consistente la necesidad de tratar el tema sucesión generacional con más detenimiento.

Conclusiones

En la actualidad las empresas familiares son el corazón del sector agropecuario. Por este motivo es importante su sustentabilidad, desde el punto de vista económico, ambiental y social, tanto para la familia involucrada como para toda la sociedad. Refuerza esta afirmación el hecho de que el 83% de las explotaciones agropecuarias en el Uruguay son familiares y que contribuyen en una proporción muy importante al PBI.

Este trabajo pretende contribuir a un mayor conocimiento del tema a partir de una revisión bibliográfica sobre la sucesión. Por otra parte utiliza información confiable generada en el trabajo del Plan Agropecuario sobre la unidad decisión-ejecución, en los participantes del PIC.

Este mayor conocimiento sobre el tema permitirá sensibilizar a todos los actores, generar conciencia de su importancia y, de esa manera, lograr que comience a ser tratado por los integrantes de la empresa familiar (padres e hijos), así como por los profesionales. Si se atienden con anticipación estos aspectos, se logrará permanencia en el tiempo, con resultados acordes a los esfuerzos que realizan las familias.

A partir del análisis de los resultados, se puede determinar que estas empresas familiares ganaderas no se ocupan de la sucesión generacional en forma adecuada, dedican poco esfuerzo o no identifican como importante la planificación y

programación del proceso sucesorio entre los titulares y el resto de los miembros de la familia, lo que limita la sustentabilidad desde el punto de vista social.

En forma unánime todos los autores reconocen que la sucesión es una de las principales «pruebas de fuego» para cualquier empresa que pretenda perdurar en el tiempo. Las empresas analizadas no escapan a dicha regla, por este motivo es un tema que debería tratarse con mayor profundidad.

Este es solo un pequeño aporte a un tema extenso y complejo como es la sucesión generacional, que amerita seguir trabajando con participación de los involucrados (familia e instituciones de extensión e investigación), de manera de minimizar las limitaciones que pueden poner en riesgo la sustentabilidad de la empresa familiar.