

# La trayectoria y la permanencia de las empresas ganaderas familiares

Ing. Agr. Esteban Montes Narbondo

Ing. Agr. Juan Andrés Moreira da Costa

Plan Agropecuario

Las empresas ganaderas familiares en el Uruguay han tenido, y tendrán, variabilidad en cuanto a su permanencia a lo largo del tiempo. Mientras algunas perduran por largos períodos de tiempo (décadas) bajo el mismo tronco familiar, otras cambian la actividad principal tal como se las conoció anteriormente y otras desaparecen. Llama la atención que incluso haya empresas que permanecen en la actividad agropecuaria, gestionadas por personas no relacionadas al campo y sin embargo se hacen cargo de la gestión de estas, ya sea por herencia familiar o por el desafío de emprender una actividad diferente.

Esto plantea la pregunta: ¿Qué factores se transmiten de una generación a otra para que algunas personas emprendan la continuidad del emprendimiento a lo largo del tiempo, sin importar los cambios significativos que ocurran en el entorno?

La clave parece radicar en la adopción de un conjunto de decisiones familiares comunes frente a eventos o circunstancias relevantes que han tenido que enfrentar a lo largo de su historia.

La trayectoria y la permanencia de las empresas familiares en el sector agropecuario

Durante el transcurso de la vida, tanto a las personas como a las empresas les suceden hechos o acontecimientos relevantes que pueden modificar su trayectoria. Muchos de estos factores surgen en la propia organización familiar o son de origen interno. Tales sucesos o “golpes de la vida” se manifiestan en enfermedades, fallecimientos, separaciones conyugales, cambios generacionales, entre otros. Otros hechos tienen un origen externo a la familia y provienen de los efectos generados por la economía, el mercado, el clima, entre otros. En consecuencia, más allá del origen del suceso, es la magnitud de la ocurrencia de uno o varios simultáneamente que puede originar una desestabilización tal de la organización tanto familiar como empresarial, al punto que puede generar enormes crisis existenciales.

A pesar de ello, nos encontramos actualmente con algunas familias que sostienen la permanencia de las mismas empresas a pesar del paso del tiempo.

Esa trayectoria que tuvo origen en los antepasados familiares es adaptada a la nueva realidad, manteniendo el objetivo original, eludiendo cualquier barrera que se interponga. En cambio, otras familias bajo circunstancias similares y en la misma época, han decidido discontinuar el proyecto originalmente trazado por sus antecesores, determinando que se produjera un cambio del foco hacia objetivos diferentes.

## Objetivo del Proyecto

El proyecto denominado “Trayectorias y Permanencia de las Empresas Ganaderas Familiares”, pretende rescatar esas experiencias vividas por personas que tuvieron que decidir frente a hechos o sucesos trascendentes que de alguna u otra forma sacudieron las estructuras de la empresa familiar y que se repiten a lo largo del tiempo.

Metafóricamente una empresa agropecuaria puede compararse con un barco que navega por aguas oceánicas y que cada tanto sufre un “fuerte temporal”. Bajo esas circunstancias, el pesado buque debe maniobrar sobre las turbulentas aguas, muchas veces reorientando el rumbo hasta estabilizarse nuevamente.



Los individuos frente a hechos trascendentes de la vida, nos enfrentamos a tener que tomar decisiones sobre la continuidad de las empresas familiares. Muchos logran que los emprendimientos se establezcan sin llegar a naufragar. Pero en cambio otros por diferentes circunstancias deciden no continuar y se fijan nuevos objetivos en la vida.

En el presente documento se resumirá la experiencia de más de 30 empresas u organizaciones familiares que transitaron por diversos acontecimientos o hechos relevantes en distintos momentos y que todavía hoy permanecen bajo la misma actividad, honrando la ascendencia familiar en la misma dirección que se planteó el objetivo original.

Los casos analizados y los hechos señalados ocurren bajo un mismo contexto socioeconómico, marcados por un período que se inicia a finales de los años 90 hasta el año 2020.

Frente a tantos factores pasados que incidieron en la trayectoria de las empresas ganaderas y sus familias, es de suma importancia escuchar a los ganaderos que han logrado superar los desafíos a lo largo del tiempo, ya que sus historias pueden ofrecer lecciones valiosas para otros. Aunque cada situación es única, hay conceptos y formas de pensar que pueden ser útiles para enfrentar los desafíos con éxito.

En definitiva, el proyecto de relevamiento sobre las trayectorias de permanencia y prosperidad de sistemas ganaderos apunta a rescatar esas experiencias para poder obtener elementos que nos ayuden a entender el funcionamiento de las empresas y además analizar las estrategias que utilizan las personas para superar las diferentes circunstancias que se dan en la realidad.

## Algunas Definiciones

### La Empresa Familiar

Las empresas familiares son organizaciones que tienen características particulares con gran impacto en el mundo empresarial. Este tipo de emprendimientos representan más de un 90% de las empresas que operan económicamente en el Uruguay<sup>1</sup>. Según el especialista Jesús Casado Navarro-Rubio en su entrevista con el diario El País, (setiembre de 2019) estima que en Uruguay las empresas familiares representan cerca del 50% del PIB y las define como “una fuerza para hacer el bien”; porque tienen valores y piensan en el muy largo plazo, miden el desempeño en generaciones y no en trimestres<sup>2</sup>. Es frecuente que el empresario familiar tome decisiones en función de objetivos y circunstancias que afectan a su familia a lo largo del tiempo, por lo que el condicionamiento emocional suele ser más fuerte que el de una empresa no familiar y determinará buena parte de las decisiones a tomar.

Tal como lo señala Leach (1999), las empresas familiares no sólo se diferencian en una serie de aspectos respecto a las no familiares, sino que también funcionan de una manera distinta. De ahí que es imprescindible que se conozcan y se puedan comprender estas diferencias para mejorar la gestión de las mismas<sup>3</sup>.

Solo el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir el cambio hacia la segunda generación. La mayoría desaparecen por problemas vinculados a la sucesión o conflictos familiares internos que se trasladan a la empresa.<sup>4</sup>

A medida que la complejidad de la familia y la corporación aumenta, crece la posibilidad que la empresa familiar se comporte como un sistema caótico. En este sentido, su profesionalización se vuelve un factor fundamental para lograr sobrevivir en el negocio y transformarse a medida que el entorno así lo requiera.

(Extractado de la tesis de Post-Grado de la Cra. Luciana Moreira Nervení et al.)

### Hechos o sucesos relevantes

Son aquellos acontecimientos notables, que ocurren tanto internamente a la propia organización familiar, o en el contexto externos causado por diversos factores. Tanto unos como otros, se destacan por las consecuencias que pueden tener en la trayectoria de la organización familiar, o en el destino perseguido por los sistemas productivos.

### Clasificación de hechos relevantes o acontecimientos notables

**Eventos internos.** Son hechos que se originan en la interna de la organización familiar, ya sea por fallecimiento de familiares, división de bienes, separaciones conyugales, relevos generacionales, jubilación del titular, dificultades financieras, endeudamientos, cambios tecnológicos, etc. En Familias y Campo (2009), el Ing. Agr. Pablo De Souza en su trabajo “Factores que cambian las trayectorias de los predios ganaderos”, concluye “que las explotaciones ganaderas medianas y, sobre todo, familiares, cambian mucho más de lo que se tiende a pensar”. Por otro lado, acota que “los cambios están muy relacionados a los fenómenos sociales o familiares que ocurren, y en las explotaciones pequeñas o medianas puede generar trastornos importantes”. Los relevos generacionales muchas veces no se llevan con éxito, terminando por liquidar las empresas por desentendimientos entre los herederos.

**Eventos externos.** Son aquellos hechos que tienen su origen fuera de la organización familiar y la empresa. Un ejemplo fue la crisis económica y financiera del país en el 2002, devaluaciones del dólar, inflación de precios de algunos insumos, grandes variaciones de valores de algunos productos. El evento de sequía durante el año 2000 y en el año 2001 se pasó por una crisis sanitaria provocada por la fiebre aftosa. En ese contexto el mercado de tierras sufrió un gran cambio. Primero liderado por el avance de la actividad forestal y la demanda por tierras y posteriormente la expansión de la agricultura en el año 2008, demandando tierras agrícolas y pagando altos valores de renta.

Algunos hechos de la historia reciente que debieron atravesar las empresas ganaderas familiares

Como todos sabemos, Uruguay nació con la ganadería que ha sido una fuente de riqueza para la región, considerada “sin provecho y del hambre” por los españoles. Desde los primeros establecimientos ganaderos en el país hasta la actualidad, pasando por la “estancia cimarrona”, la “estancia moderna”, la instalación de los frigoríficos, el estancamiento dinámico de la agropecuaria, la apertura de fines de 1970, los ciclos ganaderos, la liberación de la exportación en pie, la forestación y el boom de la soja, hasta la actualidad, sumados a los avatares climáticos (sequías básicamente) y económicos, llevó a los productores a adaptarse para sobrevivir.

Todos estos grandes acontecimientos que se mencionaron en el

1. Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, 2009 (información a actualizar)

2. Diario El País, 2019. 3. Peter Leach, 1999, La empresa familiar

4. Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, 2009

párrafo anterior, sumados a otros, provocaron turbulencias en el entorno de agropecuarias que hicieron “tambalear” a la mayoría. Algunas sobrellevaron esos avatares y otras sucumbieron.

El pasaje de la “estancia cimarrona” a la “estancia moderna” provocó una gran desocupación en el medio rural y también afectó enormemente a las pequeñas y medianas empresas, por el alambramiento obligatorio.

Otro acontecimiento fue, el advenimiento de los frigoríficos que produjo un empuje importante en el sector y lo dinamizó en gran forma, siendo las exportaciones de carne y lana un gran motor. Los precios de las tierras subieron en gran forma, ya sea para comprar como para arrendar. Un nuevo escenario que evidentemente generó nuevos desafíos a las empresas agropecuarias.

La crisis de 1929 junto con el período de sustitución de importaciones generó un nuevo escenario donde los diferentes manejos del tipo de cambio y las retenciones hicieron que los precios de las exportaciones no llegaran al sector primario, sobre todo de los productos de la ganadería, o sea carne y lana. Fue un período largo de casi 50 años, donde la ganadería fue una fuente de riqueza para el desarrollo de otros sectores para la generación de empleo y mayor riqueza, para una población urbana. A su vez, se pretendía que la población tuviera acceso a la carne a precios acordes a la realidad económica que se vivía y la creación del Frigorífico Nacional como ente regulador fue un actor muy importante en esta temática. En este marco se promovieron actividades como la lechería, la horticultura, la agricultura, la ganadería intensiva, mientras que las exportaciones de carne estaban acotadas a tal punto que solamente el 30% de la carne producida se exportaba.

En los años 1960 la situación económica derivó en inflaciones que alcanzaron niveles superiores al 150% y los controles de cambios concluyeron en devaluaciones ocasionando problemas financieros y endeudamientos en diferentes niveles y de variadas magnitudes, ocasionando la quiebra de muchas empresas.

En consecuencia, los ganaderos reaccionaron de diferentes maneras frente a los cambios en el mercado de carne bovina en Uruguay y en la economía del país. El arrendamiento de campos a costos accesibles, con un negocio basado en la compra barata de los animales y manteniendo costos bajos con escasa mano de obra constituyó una estrategia natural en gran parte de los ganaderos para poder aumentar sus ingresos antes que introducir mejoras productivas por la aplicación de tecnologías. Algunos ganaderos y personas de otros sectores optaron por comprar tierras para aumentar la escala y como consecuencia los ingresos y mantener el valor de sus capitales frente a la inflación y la devaluación. Por otro lado, algunos productores que realizaron inversiones para mejorar su producción terminaron con problemas serios de endeudamiento, que los llevó a la quiebra.

Una liberalización parcial del mercado de carne bovina comenzó a partir de 1959 que culminó en 1978 con el fin del Frigorífico Nacional. Los ciclos ganaderos que se sucedieron posteriormente por las fluctuaciones de los precios debido a los vaivenes en la oferta y la demanda fomentaron aún más la especulación. La liberalización de la exportación en pie, que comenzó con medidas implementadas en 1989 y luego se complementaron en 1990, permitió cortar con estos ciclos al tener un mercado más grande para operar, poniendo un piso a la caída de precios.

En términos de precios, diversos reportes mencionan la continuación de la alta variabilidad de los precios para productos como el ternero y el novillo gordo durante los períodos más recientes (2000-2010). Durante esa década, ocurren algunos sucesos, como la fiebre aftosa, crisis económicas y financieras, que influyeron en los precios del ganado destinado a frigorífico.

Durante el período comprendido entre el año 2000 y 2002, Uruguay experimentó una serie de hechos económicos significativos que tuvieron un impacto importante en el país. La crisis económica y financiera en Argentina a partir de 2001, provocó un impacto negativo en Uruguay por ser ese país uno de los principales destinos de las exportaciones de Uruguay y un relacionamiento financiero muy fuerte. Entre ellos la devaluación del peso uruguayo del año 2002 arrastrado por la crisis argentina y otros factores internos que derivó en una crisis bancaria, con el cierre y la intervención de varios bancos importantes.

En esos momentos el agro sufrió algunos hechos que afectaron seriamente al sector, como fueron la sequía del 2000 y el brote de fiebre aftosa en 2001 y 2002. Muerte de animales, aumento de costos, disminución de los precios y reducción del comercio fueron algunas consecuencias notorias de esos eventos que complicaron el escenario desfavorable que se venía arrastrando de antes y sobre todo de la década de los 90, fruto de un atraso cambiario importante que provocó aumentos considerables en los costos en pesos y sobre todo familiares.

Durante el período comprendido entre 2003 y 2015, Uruguay experimentó una serie de acontecimientos económicos muy significativos, entre los cuales se destacan recuperación económica y un posterior crecimiento económico sostenido, impulsado por sectores clave como el turismo, la agricultura, la ganadería y los servicios.

Esta situación atrajo importantes flujos de inversión extranjera directa en sectores como la energía renovable, la industria forestal, el sector inmobiliario y el turismo, que contribuyeron al crecimiento económico y generaron empleo. También permitió amortiguar los impactos y recuperarse rápidamente de la crisis financiera internacional de 2008-2009, gracias a su solidez económica y a las medidas tomadas previamente.

Durante el período de recuperación económica en Uruguay (2003-2015), la inversión extranjera desempeñó un papel significativo en el sector agropecuario del país, con varios impactos y contribuciones importantes. Pero lo que interesa destacar son los desafíos relacionados con el valor de la tierra y las rentas agrícolas. Los capitales ajenos al sector provocaron una demanda de tierras en busca de opciones de negocio frente a un sector financiero en crisis y favorecidos con el surgimiento de nuevas tecnologías aplicadas al sector comercial de haciendas como las ventas virtuales de ganado, los engordes de ganado a corral, entre otros. La crisis financiera, el avance de la actividad forestal y posteriormente la expansión de la agricultura liderada por la soja, aumentaron la demanda de tierras en general elevando sus valores, ya sea de renta como de compra-venta.

El aumento de los precios de la tierra ayudó a gran parte del sector que había contraído importantes deudas, vendiendo los semovientes y arrendando sus tierras a capitales extranjeros con rentas muy atractivas y reperfilamientos de deudas a largo plazo.

Estos párrafos precedentes, describen algunos acontecimientos históricos que han ocurrido en la agropecuaria uruguaya y cómo los ganaderos los han enfrentado adoptando distintas estrategias. Estos hechos llamados externos a la organización familiar, son destacados como forma de hacer pie en la historia, dado la importancia que puede tener en el aprendizaje de las experiencias pasadas como estrategias para sobrevivir en un entorno en constante evolución.

En definitiva, los diversos cambios en el entorno modificaron el accionar de muchos emprendimientos y también la vida familiar de muchas personas y fueron determinantes para que algunas empresas permanezcan en la actividad continuando en el mismo rumbo, mientras que otras cambiaron de manos fijándose cada integrante de la familia un objetivo diferente.

## **Algunos hechos desencadenantes de los procesos**

### **Introducción**

Hemos observado, a través de las entrevistas realizadas, que en la vida de cada empresa dedicada a la explotación ganadera, existen eventos que marcan un punto de partida y actúan como desencadenantes de otros sucesos. El destino de estas empresas ha quedado determinado por la consideración de estos eventos y las decisiones tomadas a raíz de los mismos. En ocasiones, muchas situaciones pasan desapercibidas, y no siempre se visualiza la importancia que realmente poseen, aunque, en última instancia, condicionan la trayectoria empresarial. En este capítulo, nos centraremos en este momento específico de la vida de las empresas analizadas: su relevancia, la manera en que fue abordado y su impacto en el proceso que cada una atraviesa.

### **Las empresas heredadas**

En muchos de los casos que hemos analizado, los negocios dedicados a la explotación ganadera se ven afectadas por la pérdida de sus propietarios. Al fallecer, estos dejan el emprendimiento en herencia a sus descendientes, lo que actúa como el punto de partida para una nueva etapa en la vida de la empresa o su continuidad. Es crucial destacar que se forma una nueva sociedad, donde los socios comparten la particularidad de pertenecer a la misma familia, más que tener un objetivo común intrínseco. En este contexto, la construcción de un objetivo compartido entre los diferentes "socios" al frente del negocio se vuelve esencial, ya sea estableciendo nuevos objetivos o validando los existentes, asignando tareas específicas y acordando remuneraciones entre ellos.

La clave radica en evitar puntos conflictivos entre los socios que puedan convertirse en focos de discordia y socavar el propósito general. El diálogo, las negociaciones, los acuerdos y, en ocasiones, las discusiones son fundamentales, y aprender a manejarlas con madurez es un desafío. Surge la dificultad cuando viejas disputas resurgen y predominan sobre las decisiones empresariales.

Una situación particular se presenta cuando uno de los miembros de la familia ha trabajado en la empresa durante la vida del progenitor y, tras su fallecimiento, surgen disputas debido a la falta de claridad en la gestión previa del tema. En estas circunstancias, las interpretaciones de cada parte comienzan a tener relevancia, lo que lleva al trabajador a atribuirse derechos no reconocidos y a buscar tratamientos preferenciales, generando tensiones.

Las tensiones resultantes, si no se abordan a tiempo, pueden convertirse en un conflicto significativo que, en muchos casos, conduce al cese de la compañía. En ocasiones, la familia opta por mantenerse unida, aunque en el mejor de los casos, el emprendimiento continúa con algunos miembros, generalmente con nuevos acuerdos para asegurar su éxito.

Entre los casos analizados, se encuentran situaciones donde individuos únicos reciben la herencia y asumen la responsabilidad de continuar la empresa como una "obligación moral" hacia el progenitor. Consideran que la empresa representa años de trabajo y sacrificio que vale la pena preservar y desarrollar. En algunos casos, el propósito es tan fuerte que prospera a pesar de los sacrificios, incluso involucrando la compra de partes de la compañía para cumplir objetivos económicos.

Además, existen casos donde dos hermanos heredan una empresa y comparten el objetivo de expandirla para generar beneficios económicos para ambos. Aunque continúan con sus actividades personales, fijan metas comunes para la empresa y, una vez alcanzadas, algunos eligen separarse.

Otros casos implican un compromiso firme de trabajar en conjunto, buscando alternativas para alcanzar el objetivo de mantener la tierra y regresar a la actividad agropecuaria en el futuro. Estas estrategias pueden incluir el arrendamiento de la tierra, el desarrollo de actividades fuera del sector y la planificación a largo plazo.

En algunos casos, la decisión familiar implica que un miembro de la familia se encargue de la empresa una vez que el titular fallece, mientras que en otros casos, del negocio pasa por la separación y la creación de nuevas empresas, cada una a cargo de un heredero. Estas decisiones, nuevamente, dependen del grado de profundidad en las conversaciones y negociaciones entre los herederos y son determinantes para el éxito del nuevo emprendimiento.

### **Las empresas que se traspasan**

También se presentan casos de empresas en las que el progenitor decide transferirlas a las generaciones siguientes, ya sea a hijos, nietos, sobrinos, entre otros. Estas situaciones suelen ser menos conflictivas que las anteriores, ya que, por lo general, los progenitores establecen las condiciones de la transferencia y procuran ser equitativos entre las diferentes partes, evitando así posibles conflictos. Además, los progenitores suelen actuar como mediadores, ofreciendo un canal para abordar las diferencias y llegar a resoluciones.

Estos casos conllevan una compensación en forma de capital, ya sea en tierras, ganado, maquinaria, etc., hacia los progenitores. Esto les permite tener una jubilación más digna, ya que las retribuciones por jubilación convencionales a menudo no son suficientes para cubrir sus necesidades, o los progenitores consideran que deberían ser recompensados después de toda una vida de trabajo. En muchos casos, los descendientes perciben esta compensación como un gesto de agradecimiento, aunque esto no siempre sea el caso.

Dentro de estas circunstancias, algunos progenitores eligen retirarse y arrendar la tierra para conservarla, especialmente cuando no cuentan con la edad suficiente para gestionar una empresa o están planificando su retiro. Se han observado casos en los que los progenitores preparan el emprendimiento para el momento en que las generaciones más jóvenes tomen posesión de la tierra y emprendan

nuevamente.

### Las empresas que se inician de cero

Otro tipo de situaciones que hemos analizado involucran a empresas que se forman desde cero entre diferentes socios. En algunos casos, la vida los va llevando, y a partir de un trabajo que puede originar el relacionamiento, crean una empresa agropecuaria que van desarrollando hasta que su tamaño requiere que alguien se haga cargo. Entonces, comienzan a transitar el camino para que genere los recursos necesarios para su administración.

También hemos observado casos en los que se forman empresas como oportunidades de negocio. Como se mencionó en el resumen histórico, el sector financiero experimentó un período crítico después de la crisis del 2001-2002, limitando inversiones con rendimientos razonables y bajo riesgo. Esto llevó a personas ajenas al sector a incursionar en la agricultura y ganadería en busca de oportunidades de negocio. Adquieren, entre varios, una fracción de campo, invierten y desarrollan un sistema productivo, ya sea en forestación, agricultura o ganadería, y sus combinaciones. En ocasiones, lo hacen con el propósito de agregar valor para una venta futura. Cuando el emprendimiento alcanza el valor deseado, algunos socios salen del negocio, siguiendo prácticas similares a las del sector financiero. En algunos casos, quedan algunos socios a cargo de la empresa, adquiriendo las partes. Puede prosperar como empresa agropecuaria con los nuevos socios, quienes encuentran en el sector una forma de vida o un negocio satisfactorio.

Además, hemos presenciado la formación de empresas aprovechando oportunidades, como los fondos del estado. Productores pequeños se agrupan debido a ciertos eventos, como una sequía, para aprovechar los fondos disponibles del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y consolidarse como empresa.

También hay casos en los que individuos o parejas se fijan el objetivo de formar una empresa agropecuaria. Inicialmente, pueden no poseer tierra, pero cuentan con un empleo que les permite generar ahorros con el objetivo concreto establecerla. Aprovechan oportunidades de negocios para invertir esos ahorros con la meta de multiplicarlos, siempre con el propósito final de establecer la empresa agropecuaria, muchas veces buscando un estilo de vida.

Asimismo, hemos visto situaciones en las que algunos hijos se separan de la empresa original, aprovechando oportunidades de negocio para generar su propio capital hasta lograr comprar una fracción de tierra para instalarse y desarrollar una empresa ganadera. El capital inicial que reciben de su familia les sirve como “trampolín” para desarrollar su propio emprendimiento, basado en una oportunidad de negocio que visualizan en el entorno, ya sea dentro o fuera del sector. Un ejemplo dentro del sector es el caso de la forestación, donde la generación de empresas para brindar servicios de plantación ha brindado la posibilidad de generar otras oportunidades de administración para extranjeros que invirtieron en ese sector.

### La sociedad familiar y los objetivos comunes

Los casos analizados centran sus decisiones en un objetivo común: la posesión de la tierra como factor esencial sobre el cual se desarrollará una explotación ganadera bajo diversas formas de tenencia. La tierra se convierte en el instrumento básico para el desarrollo de una actividad económica que sea compatible con el

crecimiento social de la familia. Esta elección de vida seguramente obedece a razones personales que están vinculadas con la vocación de cada individuo, pero también con la tradición cultural. Por otro lado, la actividad ganadera se considera una opción de bajo riesgo en términos de inversión. En este sentido, se establecen las explotaciones ganaderas familiares.

En el caso de sociedades familiares, los socios no se eligen, sino que surgen debido a la mera circunstancia de pertenecer a la misma familia. Cada miembro de la familia trae consigo su propia historia de vida y su relación de años con sus hermanos al haber compartido un mismo techo, con todas las implicaciones que ello conlleva. De repente, pasan de tener una relación de hermandad a tener que compartir un negocio. Esto difiere de cuando se busca activamente una asociación, se eligen los socios y se madura la idea antes de llevarla a cabo. Sucede cuando dos o más personas se unen para emprender un negocio o cuando la familia decide iniciar algo para que uno o varios hijos tengan algo en qué ocuparse después de graduarse. El objetivo común puede surgir naturalmente o desarrollarse con el tiempo.

En todos los casos, la participación activa de los socios es fundamental. Cuando dos o más personas deciden emprender juntas, la participación generalmente surge incluso antes de iniciar el proyecto. Cuando los padres deciden comenzar algo para que los hijos se hagan cargo una vez terminados sus estudios, es crucial tener esa participación para asegurar que los hijos continúen con el emprendimiento y no se sorprendan al darse cuenta de que lo que se había formado no era realmente de su interés. Si no se logra involucrar al resto, la responsabilidad recae únicamente en la persona encargada, y el resto lo percibe como algo ajeno a la familia, incluso como una competencia, lo cual termina siendo perjudicial.

Preparar el terreno es vital para crear un vínculo y un gusto que faciliten continuar con lo que se ha formado en el futuro. Paseos al campo, recorridas a caballo, trabajo con animales y, sobre todo, actividades sociales contribuyen a cultivar ese afecto y aprecio por el lugar al que todos querrán regresar. Actualmente, puede haber expectativas en cuanto a comodidades para disfrutar. También está lo innovador y vivir ciertas experiencias “haciendo lo que se puede”, especialmente durante la infancia y adolescencia. Sin embargo, llega un momento en el que se desea que esos momentos en el campo cuenten con ciertas comodidades para invitar amigos y pasarla bien. Todas estas pequeñas cosas también contribuyen a fortalecer el vínculo y el gusto por el lugar.

Mañana, ese apego y gusto comienzan a ser una fuente de ingresos o una posibilidad de negocio que los “nuevos socios” (la familia) deben comenzar a diseñar. En este diseño, deben considerarse las aspiraciones personales. En los casos analizados, hemos visto desde intereses fuertemente económicos hasta familiares. En los primeros casos, van desde ser el sustento único para las familias hasta ser una especie de “caja de ahorro”. Es importante dimensionar en cada caso lo que significa en términos monetarios. Cada familia es única, y cada persona tiene diferentes aspiraciones no solo para vivir, sino también para disfrutar de la vida. Basándonos en estos parámetros, definiremos lo que debe generar la empresa, y se ha observado que esto debe plasmarse en un número concreto.

En el ámbito social, hemos encontrado casos donde el propósito principal es conservar y desarrollar lo recibido como herencia.



También existen situaciones en las que simplemente se busca continuar con lo que se venía haciendo, a veces con ciertas áreas de mejora que se generaron en momentos en que la responsabilidad estaba en el trabajo del campo y no en las decisiones y la administración. Además, hemos visto casos interesantes en los que los hijos tienen otras actividades fuera del rubro y, de repente, se encuentran con una empresa agropecuaria heredada de sus padres. La opción aparentemente simple de vender el capital semoviente y arrendar el campo para obtener una renta segura y mantener el estilo de vida se descarta en favor del sentimiento de honrar lo que realizaron los antecesores y defender el esfuerzo realizado. Esto se convierte en el motivo principal para embarcarse en una nueva etapa con nuevos desafíos y complicaciones. Es continuar lo que hicieron los padres y trabajar en conjunto con el familiar de turno, con todo lo que eso implica, muchas veces dejando de lado viejas rencillas.

### **Las estrategias para llevar adelante el proceso**

En la medida en que el objetivo común sea más fuerte y las bases de la empresa estén bien construidas, se llevarán a cabo más acciones para que se perpetúe en el tiempo. Así, aunque en general las empresas deben ser rentables o al menos “auto-sustentables”, hemos observado que, en momentos difíciles, se buscan opciones “salvadoras”. Estas opciones varían según la ubicación geográfica del establecimiento agropecuario, las oportunidades de negocio disponibles, la capacidad de los recursos y el contexto agropecuario actual, entre otros factores.

En la breve reseña histórica, hemos visto muchos momentos complicados, especialmente durante la década de los 90, cuando el sector agropecuario enfrentó desafíos significativos. En este escenario, se tomaron decisiones a menudo inesperadas para los tomadores de decisiones y, menos aún, para sus antecesores. La forestación se convirtió en una opción de negocio atractiva debido a las rentas potenciales. Además, la agricultura, a pesar de los bajos resultados económicos, generó oportunidades. Tanto los acopiadores de granos como los agricultores necesitaban mantener la actividad para evitar un colapso financiero. El arrendamiento

de tierras con la venta de todos los semovientes fue otra opción adoptada. Ganaderos con escasez de ganado y capital, resultado de la sequía de 1988/89, vieron oportunidades en un escenario desafiante. El desarrollo de la forestación, la necesidad de producir granos para mantener la actividad financiera en la agricultura, la toma de ganado ajeno (capitalizaciones, pastoreos) y la entrada de capitales externos debido a la incertidumbre en el sector financiero fueron algunas de las opciones consideradas en las mesas de decisiones. Posteriormente, el auge de la soja se presentó como una opción con fundamentos más sólidos y generando rentas más considerables.

En estas situaciones, se “cierran los ojos” y se consideran estas opciones para poder salvar la empresa. “El tiempo dirá cómo seguimos” es un pensamiento que se tiene en cuenta al tomar la decisión, pero lo fundamental es superar ese momento complicado. En otros casos, cuando algún miembro de la familia no desea continuar con la sociedad, se buscan alternativas para adquirir esa parte a toda costa. Se consideran todas las opciones mencionadas y una variedad más para lograr ese objetivo, incluso liquidaciones de todo el capital en semovientes para hacer frente a las obligaciones generadas, desmantelando algo que tiene una larga historia.

### **Los roles que juegan las organizaciones familiares en la trayectoria y permanencia de las empresas**

La organización familiar juega un rol fundamental en la gestión de una empresa ganadera.

**Continuidad generacional:** En las empresas ganaderas familiares, la familia proporciona la base para la continuidad a largo plazo. La participación y el compromiso de los miembros de la familia en la gestión aseguran que la pueda trascender de una generación a otra.

**Valores y cultura empresarial:** La familia aporta los valores y la cultura empresarial que se reflejan en la gestión de la empresa ganadera. Estos valores pueden incluir la ética laboral, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el compromiso con la calidad. La preservación de estos valores contribuye a la identidad y la reputación del emprendimiento.

**Toma de decisiones:** En las empresas ganaderas familiares, la toma de decisiones implica la participación de la familia en la definición de estrategias, la asignación de recursos y la resolución de problemas. La toma de decisiones puede ser más ágil y flexible debido a la cercanía y confianza entre los miembros de la familia.

**Sucesión:** La familia desempeña un papel crucial en la planificación y ejecución de la sucesión en la empresa ganadera. La sucesión exitosa implica la transferencia de liderazgo y responsabilidades a las siguientes generaciones de la familia. Una planificación adecuada de la sucesión garantiza una transición sin problemas y la continuidad de la gestión.

**Compromiso a largo plazo:** La familia a menudo tiene un compromiso más fuerte y de largo alcance con la empresa ganadera en comparación con otras formas de propiedad. Este compromiso puede traducirse en una visión estratégica a largo plazo, inversiones fijas duraderas en el tiempo y una mayor resistencia a las presiones externas.



### Algunos de los roles que la familia juega detrás de una buena gestión

La familia desempeña un papel fundamental en la gestión de una empresa ganadera.

**Continuidad generacional:** En las empresas ganaderas familiares, la familia está involucrada tanto en la propiedad como en la gestión. La continuidad generacional es esencial para mantener la estabilidad y el legado a lo largo del tiempo. La familia trabaja en conjunto para asegurar que las decisiones estratégicas estén alineadas con los valores y los objetivos a largo plazo de la familia y de la empresa.

**Sentido de pertenencia y responsabilidad:** La familia empresaria tiene un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el negocio. Esto se traduce en un compromiso y una dedicación adicionales para garantizar el éxito y la sostenibilidad del negocio. La familia aporta una visión a largo plazo y un enfoque centrado en la preservación del legado familiar.

**Gobierno familiar:** La familia desempeña un papel importante en el establecimiento de un sistema de gobierno familiar. Esto implica definir roles y responsabilidades claras para los miembros de la familia en la empresa, establecer políticas de sucesión y gobernanza, y mantener una comunicación efectiva entre los miembros de la familia y con el directivo. El sistema de gobierno familiar ayuda a mantener la cohesión familiar y a tomar decisiones consensuadas.

**Valores y cultura empresarial:** La familia influye en la cultura y los valores de la empresa ganadera. Los valores familiares se reflejan en la forma en que se manejan las relaciones laborales, se toman decisiones éticas y se trata a los empleados y socios comerciales. La cultura empresarial basada en los valores familiares puede fomentar un ambiente de trabajo positivo, la lealtad y el compromiso de los empleados.

**Transmisión de conocimiento y experiencia:** La familia tiene la capacidad de transmitir conocimientos y experiencias acumuladas a lo largo de generaciones en el ámbito ganadero. Estos conoci-

mientos incluyen prácticas agrícolas, técnicas de manejo del ganado, estrategias de mercado y habilidades empresariales. La transferencia de conocimiento facilita la mejora continua de la gestión y la adaptación a los desafíos cambiantes del sector ganadero.

### Resumen

En definitiva, el proyecto “Trayectorias y Permanencia de las Empresas Ganaderas Familiares” busca documentar las experiencias de individuos que enfrentaron eventos significativos impactantes en sus empresas familiares ganaderas. El proyecto resume más de 30 casos que han atravesado diferentes situaciones, destacando aquellos que lograron mantenerse en la misma actividad, honrando la herencia familiar. Estos casos abarcan el periodo de finales de los años 90 hasta 2020, dentro de un contexto socioeconómico específico. La recopilación de estas experiencias busca proporcionar lecciones valiosas y comprender las estrategias utilizadas para superar desafíos en el ámbito de las empresas ganaderas familiares.

Los capítulos precedentes, abordan diversas situaciones en las que emprendimientos agropecuarios cambian de manos, ya sea por herencia, traspaso generacional o formación desde cero. Se destaca la importancia de establecer objetivos comunes entre los nuevos propietarios, especialmente cuando estos pertenecen a una misma familia. Se menciona el riesgo de conflictos cuando no hay claridad en la sucesión, especialmente cuando un miembro de la familia ha trabajado en la empresa del progenitor y surgen interpretaciones divergentes sobre derechos adquiridos.

Se describen casos en los que la herencia se percibe como una “obligación moral” de continuar el legado, y se destacan estrategias para mantener la unidad familiar y el éxito de la empresa. También se exploran situaciones donde hermanos se proponen objetivos comunes, pero se separan una vez alcanzados. Se abordan casos en los que las empresas se traspasan entre generaciones, con condiciones definidas para evitar conflictos, así como situaciones en las que los progenitores deciden retirarse y arrendar la tierra.

Además, se mencionan empresas que se forman entre socios provenientes de diferentes contextos, ya sea como oportunidad de negocio, inversión de capital externo, o aprovechando fondos estatales. También se exploran casos de personas o parejas que, sin poseer tierra inicialmente, ahorran con el objetivo de formar su negocio agropecuario.

En resumen, se abordan diferentes escenarios y estrategias en el ámbito agropecuario, considerando la sucesión, traspaso y formación de empresas.

Por otro lado, si bien la familia juega un rol esencial detrás de la gestión de una empresa ganadera, es importante tener en cuenta que la gestión exitosa de la misma no depende exclusivamente de la familia, sino que también implica aspectos profesionales y técnicos. La combinación de habilidades empresariales, conocimientos técnicos y valores familiares sólidos son la clave para lograr una gestión exitosa en una empresa ganadera familiar. ●