



Ricardo Latour

rlatour@astecna.com

Sociedades familiares en tiempos de crisis

Las empresas agropecuarias familiares tienen una dinámica particular que las diferencian. Especialmente cuando las condiciones externas para el sector son desfavorables, si no hubo un trabajo previo de reglamentación de su funcionamiento, pelagra su existencia y pone en vulnerabilidad el patrimonio familiar.

Según el último censo, en la Argentina en los últimos 6 años han desaparecido alrededor de 60.000 explotaciones agropecuarias, siendo a la fecha el número de explotaciones totales 276.581, la mitad que hace 30 años. Sabemos que una amplia mayoría de las empresas agropecuarias son familiares (hay datos que hablan de más de un 90%). Cabe preguntarse entonces, ¿qué ocurre con estas empresas?

Evolución

El mundo actual nos facilita tecnologías que antes eran impensables, como el poder discutir por internet en un foro internacional desde un campo ubicado en el medio de la pampa, sobre tal o cual variedad de alfalfa, o sobre la aparición de una nueva plaga. Podemos tener en tiempo real los datos de lugares remotos sobre la

evaluación de cultivos; sabemos en tiempo real lo que pasa con los mercados y nuevas tecnologías.

Pero, por otra parte, nos encontramos con impuestos más onerosos, retiros que "deben" ajustarse al aumento del costo de vida cubriendo las expectativas de lo que hoy llamamos "vivir bien". A su vez, en general, los predios se han achicado por las sucesivas subdivisiones entre herederos y crecimientos de las familias. Son necesarias mayores inversiones, más capital, para poder mantener los mismos retiros. Todo lo señalado representa mayores exigencias para el empresario rural: debe informarse y capacitarse continuamente sobre las tecnologías disponibles para eficientizar cada vez más los sistemas de producción.

Pero, ¿qué sucede con la empresa familiar (EF)? ¿Ponemos también interés y énfasis en mejorar nuestro *management* en las empresas familiares?

Características propias de la empresa familiar agropecuaria

En nuestro país las familias tradicionalmente propietarias están acostumbradas a vivir del campo. Y como de generación en generación, por simple naturaleza la familia va creciendo, somos cada vez más los que pretenden un retiro por sus propias necesidades, muchas veces sin atender la realidad de la empresa. Esta situación puede generar divisiones y ventas parciales de activos, con la consecuente descapitalización y empobrecimiento de las personas y de las empresas.

Algo muy frecuente en las empresas familiares agropecuarias, es la existencia de una confusión entre los roles de la familia y la empresa. Uno convive, en el campo, con la inundación, los bajos precios, los bancos, los impuestos y, con la familia. El no desligar los problemas de la empresa

con los familiares y hacerlos todo uno, tiene consecuencias negativas tanto para el correcto funcionamiento de la empresa como del núcleo familiar. La primera sufre la toma de decisiones desequilibradas y poco objetivas por los problemas familiares; la segunda, padece los pormenores de la inundación, sequía, malos precios, lo que altera y repercute en la búsqueda de soluciones a los problemas inherentes a la familia: educación, matrimonio, relación padre/hijo, etc.

Muchas veces el propietario, o el hijo que está a cargo de la firma, no son las personas más adecuadas para guiar el rumbo de la empresa. Existe una confusión entre tener la propiedad de un campo y la preparación para manejarlo.

Cuando "los chicos" ingresan a la empresa, el padre gerente suele tratarlos como hijos, no como empleados. Esto crea muchos problemas: inseguridad "al tomar las riendas", y

la que sufre las consecuencias es la empresa, y por ende la familia. A veces es necesario "despedir" de la empresa a un hijo/familiar, sin que ello signifique dejar de tenerle cariño.

Razones para seguir adelante


Tal vez la principal razón para la búsqueda de subsistencia de la EF sea el deseo de perpetuarse que tiene el hombre por su propia naturaleza, por medio de sus descendientes; también la voluntad de lograr mejores condiciones económicas para los integrantes de la familia; la continuidad y seguridad que da a la familia el hecho de que la EF perdure; la conservación de un patrimonio, de un "modo o estilo de vida", etc.

Tiempos difíciles

Todos sabemos que muchos de los conflictos que pueden generarse en empresas familiares se magnifi-

can en los momentos críticos. Cuando las condiciones externas son favorables al negocio agropecuario, los familiares reciben sus retiros, lo que los mantiene tranquilos y despreocupados.

Con el viento a favor se cubren también errores, ineficiencias y malos manejos, que luego en tiempos de crisis muchas veces ponen en riesgo la supervivencia de la empresa. No debemos esperar a las malas épocas para buscar soluciones, para generar métodos en las diferentes áreas de la empresa familiar para profesionalizar la empresa.

Es importante tener claros los objetivos de la empresa, ya sea conservar el patrimonio, dar fuentes de trabajo a los familiares, generar renta, etc. Esto es clave para empezar a lograr acuerdos entre los dueños de una empresa familiar con el fin de mejorar el manejo, pensando en su futuro y el de los hijos y nietos 

Ing. P. A. Ricardo Latour


Lic. Enrique Cajén

EMPRESAS FAMILIARES

- Diagnóstico y reingeniería de empresas familiares
- Asesoramiento en metodologías de trabajo para los ámbitos de la familia, la empresa y la propiedad
- Desarrollo de protocolo familiar
- Resolución de conflictos
- Exposiciones privadas en el núcleo de la familia
- Talleres para grupos de productores


ASTECNA S. R. L.
www.astecna.com


ESTUDIO LATOUR
www.latour.com.ar

Equipo de trabajo:

FUNDACIÓN VALORES
www.valoresparacreer.org.ar


ADMINISTRACIÓN
CAJÉN
www.cajen.com.ar

Consultas: (011) 155 014 4612; rlatour@astecna.com; enrique@cajen.com.ar