

COLECCIÓN BIBLIOTECA PROFESIONAL Y EMPRESARIA

A G R O P E C U A R I A

GABRIELA CALCATERRA
HÉCTOR A. RAINAUDO

LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

En ese contexto, la empresa familiar agropecuaria es una actividad económica que se desarrolla en el sector agropecuario. Uno de ellos es la empresa, entendida como un conjunto de factores de la producción, donde intervienen el trabajo y el capital, a través de una actividad coordinada por el empresario, que busca la obtención de una utilidad. Participan los trabajadores rurales y los miembros de la familia que cumplen diferentes roles, algunas veces, los veterinarios y ingenieros agropecuarios asesoran al empresario, y el empresario, que administra todo el patrimonio de la empresa.



ERREPAR

INTRODUCCIÓN

LA EMPRESA FAMILIAR

Podemos afirmar que estamos frente a una empresa familiar, cuando la mayoría del capital social y de los puestos administrativos dentro de una empresa se encuentran concentrados en manos de los miembros de una misma familia, que a su vez, proyecta hacia las futuras generaciones la continuidad de la actividad compartida.

En ese contexto, la empresa familiar reúne tres elementos esenciales:

- Uno de ellos es la empresa, entendida como la organización de los factores de la producción, donde intervienen el trabajo, el capital, la naturaleza, a través de una actividad coordinada por el empresario, que busca la obtención de una utilidad. Participan los trabajadores rurales, los miembros de la familia que cumplen diferentes roles, algunas veces, los veterinarios e ingenieros agrónomos que asesoran al empresario, y el empresario, que puede ser una persona individual, propietaria de todo el patrimonio, o varias personas que lo posean en condominio, o bajo la forma de una sociedad civil o comercial.
- El segundo elemento o ámbito de relaciones es la propiedad, entendiéndose por tal el conjunto de bienes que componen la empresa y sus accesorios o bien las cuotas sociales o acciones en que se divide el capital cuando el empresario sea una persona jurídica.
- El tercer elemento es el que da identidad a estas empresas con relación a todas las demás organizaciones económico-productivas: la familia.

En la interrelación de los tres espacios podemos considerar que el empresario fundador será a la vez miembro de la familia (padre o madre o, en algunas ocasiones, hermanos), de la empresa (su mentor) y de la propiedad (generalmente el dueño de toda o la mayor cantidad del capital).

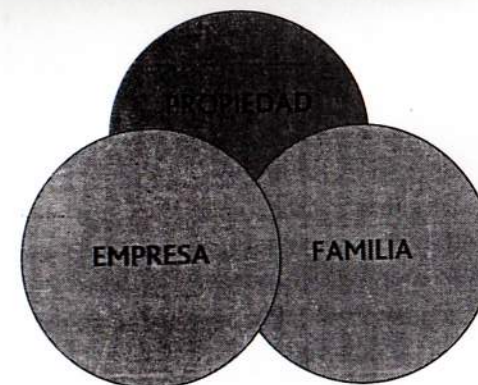
Junto a él, aparecerán otros miembros de la familia, como por ejemplo su cónyuge, quien quizás no participe en la empresa y que algunas veces pero no todas, será propietario de bienes vinculados a la misma, dependiendo del carácter ganancial de la participación en dicha unidad económica.

En igual situación podemos identificar a los hijos: generalmente, cuando son menores de edad, sólo forman parte de la familia, luego, en su juventud, ingresan a la empresa y recién en una etapa ulterior acceden a ser propietarios, a menos que la muerte de algún integrante de la familia active un proceso sucesorio que los convierta en propietarios a más temprana edad.

Excepcionalmente, pueden aparecer ciertos actores que sean propietarios sin ser miembros de la familia ni estar en la empresa, como sería el caso de algún familiar político que hubiera heredado campos de su cónyuge fallecido pero no se lo admita a participar en la empresa ni como empleado, ni como administrador.

Y habrá también algunas personas que formen parte de la empresa sin ser jamás propietarios ni familiares, tal el caso de los empleados rurales o administrativos, y de los profesionales que prestan sus servicios de manera permanente, quienes colaboran activamente en la empresa a la que se vinculan solamente por un contrato laboral o de prestación de servicios, más allá del grado de familiaridad que van alcanzando por el transcurso del tiempo y las experiencias cotidianas compartidas con la familia.

El siguiente esquema, tradicionalmente empleado para explicar estas formas de relacionamiento en la empresa familiar, ayudará a comprender lo dicho hasta aquí¹:



Al analizar el funcionamiento de las empresas familiares advertimos que en general, comparten los mismos problemas, a saber:

- el financiamiento de la empresa;
- la sucesión en la propiedad y en la gestión;
- la política de remuneración para los familiares que trabajan en la empresa;
- la política de dividendos;
- la viabilidad de emplear a los miembros de la familia y las condiciones de incorporación y evaluación de su desempeño;
- los criterios a emplear a la hora de decidir la incorporación de familiares políticos (nueras, yernos, cuñados);
- la sustentabilidad de la empresa en el tiempo;
- el manejo de los conflictos familiares que afectan a la empresa;
- el manejo de los conflictos empresariales que afectan a la familia.

El gran tema es que las soluciones nunca son las mismas, puesto que están influidas por la dimensión de la empresa, el tamaño de la familia e impregnadas de la cultura de cada familia empresaria.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA?

A partir de estas nociones preliminares, podemos definir a la empresa familiar agropecuaria como aquella en la que los integrantes de una misma

1 Tagiuri, R. y Davis J. A., *Bivalent attributes of the family firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, 1982, reprinted 1996, *Family Business Review*, IX (2), pp. 199-208.

familia son propietarios de campos (tierra, que es su mayor valor), y de los bienes de uso y de cambio que la complementan y en la que, a su vez, son los mismos propietarios quienes se ocupan de su explotación.

Como en toda empresa familiar, conviven aquí dos componentes: la familia y la empresa, pero es de resaltar que la cultura compartida por los protagonistas de la empresa agropecuaria, lleva que la mayoría de las veces, los miembros de la familia no se consideran socios ni empresarios sino simplemente una familia de productores agropecuarios, a pesar de que al estar organizados como una empresa a la que dedican su esfuerzo, revisten indefectiblemente, el carácter de empresarios.

Esto se debe a la forma simplificada de gestión de estos negocios, en los que el esfuerzo personal puesto por cada uno, en general, directamente dirigidos a la explotación del campo, hace que las estructuras formales elegidas para organizar esa actividad les sean indiferentes. En el ámbito agropecuario, más que en el comercial e industrial, es habitual que los empresarios compartan expresiones tales como: "tenemos un contrato de sociedad, pero nosotros nos relacionamos de manera espontánea, no nos guiamos por lo que está escrito allí". Como resultado de esto, se hace más difícil plantear herramientas contractuales de prevención de conflictos y se fortalece el proceso de comunicación a través del cual los problemas se discuten y negocian pero no se llevan a los papeles.

Tal como hemos expuesto en las líneas iniciales, existen cuatro elementos esenciales para determinar que estamos frente a una empresa familiar: la familia, la propiedad (en este caso de la tierra y sus accesorios) y la empresa más la voluntad compartida de sus miembros de proyectarla a través de las generaciones venideras.

Al tratarse de una empresa agropecuaria, y para comprender mejor sus particularidades de organización y funcionamiento, sugerimos ensayar una primera clasificación², según su dimensión:

- a) es pequeña, cuando explota un máximo de 400 has;
- b) es mediana, cuando se trabajan entre 400 y 1.000 has;
- c) es grande, cuando se afectan entre 1.000 y 5.000 has;
- d) es muy grande, a partir de las 5.000 has.

2 Esta clasificación se realiza considerando campos ubicados en la pampa húmeda o zona núcleo, aptos para agricultura y ganadería y de buena calidad.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

A lo largo de los años, los modelos de producción agropecuaria han ido variando. Territorios como los del norte y sur de nuestro país, que hasta hace un tiempo no muy lejano se veían como grandes extensiones de tierras sin explorar, hoy muestran un paisaje cultivado por cereales y oleaginosas, donde además, por razones de políticas gubernamentales, la explotación ganadera dio paso a la agrícola. El desarrollo industrial y el uso de nuevas tecnologías fueron poniendo al alcance del productor agropecuario sofisticadas máquinas agrícolas y vehículos que están muy lejos de la dura y sacrificada vida que llevaban nuestros abuelos en el campo.

Inmensas construcciones de almacenamiento y escasos corredores portuarios para colocar en el exterior toda la producción son auxiliares determinantes del éxito de la empresa familiar agropecuaria.

El campo se enfrenta a un cambio de paradigmas que algunos denominan la "tercera revolución biológica" que modifica diariamente las estrategias de producción al influjo del uso de transgénicos y de la implementación de la siembra directa, donde la cadena de valor funciona de manera diversa en el mercado interno y en el internacional y todo ello requiere de formación, información e inversión en capacitación y tecnología nunca antes vistos en el área de la actividad agropecuaria. Si el empresario no logra comprender esta nueva realidad de los mercados y adaptarse a ella, poco valdrá el mantenimiento de una cultura familiar y un eficaz traspaso de valores, visiones, misiones y sueños compartidos.

Hoy las empresas familiares con importantes extensiones de campo conducen la explotación sin intermediarios, asumiendo todas sus actividades con el debido asesoramiento de profesionales (ingenieros agrónomos, veterinarios, contadores, abogados, etc.).

Paralelamente a ellos, aparecen empresarios de servicios, quienes con una infraestructura adecuada, contribuyen al proceso productivo de aquellas empresas pequeñas que no poseen infraestructura suficiente.

Entre todos ellos, se pueden encontrar propietarios que simplemente dan sus tierras en arrendamiento a cambio de un canon periódico, en algunos casos, vinculado al riesgo productivo y en otros, fijado en sumas o quintales fijos por hectárea dada en arrendamiento.

Finalmente, el contexto de la actividad agropecuaria incluye también a grandes emprendedores de negocios que promueven la industrialización de

algún producto nuclear dando valor agregado a la materia prima agrícola o ganadera.

Todo esto conmociona la estructura agropecuaria otrora basada en la propiedad de la tierra en manos de uno o varios productores (condominios) y moviliza hacia nuevas formas de organización económica y jurídica de la empresa agropecuaria, destinadas a resolver no sólo los riesgos de una sucesión inevitable, sino también la pérdida de valor de la empresa que puede producirse por un inadecuado manejo fiscal, por falta de tecnología, etc.

Afectada por las cuestiones antes referidas, la empresa familiar agropecuaria presenta rasgos particulares a partir de los cuales podemos distinguirlas de las demás empresas de familia, lo que nos permitirá abocarnos en los capítulos siguientes al análisis de su problemática particular. Podemos considerar, entre ellas:

1. su producción nunca puede quedar obsoleta, como los productos industriales;
2. su venta se canaliza por acopiadores, corredores y exportadores de cereales sin límites de quintales o kilos de carne;
3. la demanda de su producción está garantizada, el precio de venta no lo determina la empresa sino que lo regula el mercado vía cotizaciones diarias;
4. no tienen competencia de ninguna naturaleza y en general, tampoco tienen límites de producción;
5. no tienen, por lo tanto, deudores varios, ni necesitan viajantes ni organizaciones de ventas, ni publicidad;
6. no necesitan organizar sistemas contables de venta ni de compras como las demás empresas comerciales o industriales, lo que en definitiva redundaría en que su administración se facilita notablemente;
7. el valor de los campos es muy elevado, (cualquier empresa mediana tiene un capital representado en campos de millones de dólares que otras sólo excepcionalmente pueden mostrar);
8. el campo es un bien no renovable por excelencia, y a su vez es divisible: una hectárea puede tener la misma rentabilidad en una empresa de 500 has que en una de 1.000 has.

Los dos últimos aspectos, tan notables en esta clase de empresas, la tornan altamente vulnerable frente a las sucesiones, divorcios y divisiones de condominio porque si no está definida la intención compartida de con-

tinuar con la empresa familiar, surge rápidamente el planteo de dividir la tierra.

En estas empresas es muy habitual escuchar decir "quiero lo que me pertenece" y esto dificulta la subsistencia y transición de la empresa hacia las siguientes generaciones debido a que en teoría, la rentabilidad de un campo explotado directamente por la familia, no podría ser menor que la rentabilidad que ese campo produce si el mismo es arrendado a un tercero, y entonces los socios pasivos (quienes no participan de la administración) permanentemente objetan a los socios que gestionan, puesto que el valor de la inversión no les resulta proporcional a su expectativa en la participación en el reparto de resultados.

Se corrobora esta afirmación con datos obtenidos de un relevamiento realizado entre las 30 principales empresas agropecuarias en la zona núcleo, donde el concepto de los socios pasivos (quienes sólo invierten pero no gestionan la empresa) sobre el desempeño de los socios administradores refiere que nunca es muy buena y la consideran buena en un 83%, regular en un 7% y mala en un 10%.

Este dato nos muestra que un 17% es un porcentaje demasiado elevado en materia de disconformidad con la gestión si a eso se suma que nadie la considera muy buena. Se trata, sin dudas, de una de las principales causales del elevado índice de mortalidad de estas empresas ya que está demostrado estadísticamente que 5 de cada 10 empresas familiares agropecuarias no llegan a la segunda generación, y entre estas, 7 de cada 10, no llegan a la tercera generación.

DATOS ESTADÍSTICOS DE INTERÉS

Es relevante recordar aquí que el censo nacional agropecuario del año 2002 mostraba que la cantidad de establecimientos agrarios de nuestro país había experimentado una disminución del 24,5% pasando de 421.221, en 1998, a 317.816 en 2002, con un crecimiento del tamaño de la superficie promedio del 28%.

En marzo de 2000, un informe del INTA destacaba que la escala media de los establecimientos de la pampa húmeda había crecido en promedio en un 50% pasando de 243 has por productor, en 1992 a 357 en 1999.

Todo esto revela que los campos pequeños en 1993 representaban el 85%, los medianos el 9% y los grandes el 6%, en tanto que de un total aproximado de 216.000 campos existentes en la pampa húmeda, el 69% cla-

sificaban como pequeños, el 18% como medianos y el 13% como grandes. Sobre la superficie total del país, los campos pequeños representan el 28%, los medianos el 23% y los grandes 49%.

Esos datos permiten observar la tendencia a desaparecer de las empresas familiares basadas en campos cuya superficie no supera las 100 has ya que por arrendamiento o venta, pasan inexorablemente a formar parte de explotaciones de mayor escala.

Entre estas grandes explotaciones no podemos soslayar a los fideicomisos que explotan miles y miles de hectáreas y que demuestran la pérdida del carácter familiar de la empresa agropecuaria.

Con relación a las 30 empresas medianas y grandes relevadas de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, en el período 2008/2009, surgen los siguientes datos:

A empresas familiares cuyos campos fueron recibidos por herencia, las superficies menores a 1.000 has, representan el 53%; las superficies que rondan entre las 1.000 y las 4.000 has, representan el 34% y superficies mayores a 4.000 has, sólo el 13%

Asimismo, se ha relevado que luego de la sucesión, sólo el 30% de los empresarios ha adquirido campos, con el fin de aumentar así la superficie explotada.

En la misma zona, el 23% del total de los productores agropecuarios arrienda sus campos a terceros.

En lo que respecta a la participación de los hijos en la empresa, un 77% incorpora a los hijos adultos a las tareas agropecuarias, y en un 100%, la administración está a cargo de los miembros de la familia.

También es de resaltar que al tiempo del relevamiento, ninguna de estas familias empresarias contaba, con un Protocolo de Familia, instrumento que se ha consolidado en nuestro país, en los últimos diez años.

Con respecto al ejercicio del derecho a la información por parte de los socios, se ha declarado que el 77% de los administradores informa a los socios sobre la marcha del negocio, lo cual permite que las decisiones más importantes se adopten con el consenso de todos. En el mismo porcentaje, se respeta el reparto de dividendos a los familiares, cuando la empresa se organiza bajo forma de sociedad.

Es de destacar que no obstante haber reparto de dividendos, en un 90% de la empresa familiar agropecuaria se opta por reinvertir las utilidades en la propia explotación.

Recordando los datos ya expuestos en las líneas anteriores, ninguna de estas empresas muestra una gestión excelente, lo que las diferencia de otras empresas industriales y comerciales donde los socios pasivos suelen expresar mayor conformidad con el desempeño de los administradores.

LA IDENTIDAD CULTURAL Y LOS VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

Cada familia dota a la empresa agropecuaria de un carácter propio. La naturaleza y extensión de los vínculos así como la mayor o menor capacidad de comunicación y los sentimientos que recíprocamente se manifiestan los parientes que comparten o están destinados a compartir la propiedad de la explotación agropecuaria determinan una identidad cultural propia e irrepetible.

Con el término "cultura empresarial" se hace referencia al "conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización, la que se refleja en los valores, en las normas y las costumbres realmente existentes en el entorno de trabajo y que no siempre coinciden con las deseadas.

Muchos empresarios no son conscientes de que "la cultura empresarial" es un factor más y que, si se sabe gestionarlo, puede ayudarles a alcanzar los objetivos que pretenden. Quizás el motivo de esta falta de presencia en la dirección de las empresas se deba a que la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontado, entre ellos, "cómo se hacen las cosas dentro de la empresa" o "las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización"³.

Como podremos compartir en los capítulos siguientes, la mayor amenaza⁴ que asecha a las empresas familiares no es externa. No deriva de los avances tecnológicos, ni del aumento de la escala de producción, ni de la complejidad de procesos que son harto conocidos por los actores de la empresa agropecuaria; ni siquiera por el clima, ya que se trata de una empresa a cielo abierto, ni por las políticas de gobierno, ni la falta de competencia para desempeñarse en la empresa (pues esta puede resolverse siempre a tra-

3 Leal, A., *Conocer la cultura de las organizaciones una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, SA, 1991.

4 Sabater Sánchez, Ramón; Ruiz Mercader, Josefa y Carrasco Hernández, Antonio José, *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*.

vés de la capacitación, o destinando al familiar a funciones acordes con sus aptitudes). La real amenaza que soportan estas empresas inexorablemente proviene del seno de la familia y de la presunción de que se comparte un sueño cuando en realidad no es así.

Por si ello fuera poco, se incrementa el riesgo de afectar emocionalmente al otro por actos animados por la codicia, la mentira, la ausencia de equidad, las pequeñas y grandes traiciones, los abusos basados en el afecto, en suma: daño que sólo puede ocasionar quien está muy cerca, aquel de quien no nos cuidamos porque le tenemos confianza y afecto y un conocimiento mutuo que cuando es manipulado puede lastimar irremediablemente.

Frente a estos conflictos emocionales y relacionales que repercuten de manera definitiva en el funcionamiento de la empresa, y en el entusiasmo de los integrantes, las soluciones pueden venir desde afuera, sea por las buenas o por las malas. Para arribar a acuerdos amigablemente, están los asesores, los componedores, los mediadores y los amigos mutuos; en caso contrario, serán llamados a intervenir los jueces y los árbitros.

En el fondo, si realmente se quiere impulsar a la empresa familiar, los cambios deben darse desde adentro y ello sólo es posible a partir de afianzar los valores propios de cada familia dentro de la empresa: amor, solidaridad, perseverancia, austeridad, generosidad, entusiasmo, compromiso mutuo, una distribución pareja de talentos y habilidades complementarias, reconocimiento al esfuerzo puesto por el otro, afirmación de las fortalezas de cada integrante de la familia y también de sus debilidades pero para poder apuntalarse armoniosamente y no para emplearlas como armas en detrimento de la autoestima del otro, la contracción al trabajo, la capacidad para laborar en equipo, el respeto a las ideas de los demás aún cuando sean diferentes a las propias. Y frente a todo ello, debe desarrollarse la capacidad de dialogar, de negociar, de plantear las cuestiones personales fuera del ámbito de la empresa y las de la organización sin tocar los lazos afectivos de manera irremediable.

LA VISIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

Tanto la visión como la misión son dos condimentos esenciales de una empresa familiar exitosa⁵.

5 Doderó, Santiago, *El secreto de las empresas familiares exitosas*, El Ateneo, 2008, p. 55.

La visión se plantea como el sueño del fundador, quien debe ser capaz de transmitirla a sus sucesores con la misma energía y pasión logrando que estos, a su vez, construyan su propia visión pues es la fuente generadora del entusiasmo necesario para enfrentar los desafíos que vendrán.

Ya desde el inicio debe quedar claro al mentor de la empresa que no basta con su propio entusiasmo y que esa pasión y deseo de continuidad que está latente en él muchas veces no es recibida por los demás. Y en esto no juega solamente su aptitud para transmitir el sueño sino también, y con mucha fuerza, la personalidad, la vocación y las inquietudes personales de los demás integrantes de la familia.

Es por ello que sostenemos que la visión no se vende ni se hereda: nace de cada uno y es un ingrediente esencial para la continuidad y el crecimiento de la empresa familiar agropecuaria.

De ese modo, la visión determina el nacimiento de la empresa y marca la meta hacia donde se desea llegar. Es la imagen del deseo de cómo quiere ver y que sea vista su empresa en el futuro.

Como decíamos más arriba, para construir la visión es importante respetar los sueños personales de cada uno, conocer sus aspiraciones y examinar el grado de congruencia que existe entre ellas. Cada uno debe ser capaz de expresar sus anhelos⁶.

Pero esto no es tarea fácil pues muchas veces, los más jóvenes aún no tienen claro qué quieren hacer de sus vidas y los miedos a asumir el rol de sucesores de un padre exitoso y protector que siempre ha resuelto los temas económicos por ellos, no les permiten tener una idea clara sobre cuáles son sus habilidades y cómo podrían verse, dentro de diez o veinte años, en el mismo rol que hoy desempeña su padre. Y es así como los miedos no les permiten alimentar con alegría, la expectativa de proyectarse dentro de la empresa de la familia.

La visión compartida por todos permite garantizar la perdurabilidad generacional, se construye a partir de que cada uno tenga claridad sobre qué es lo que quiere para sí y qué es lo que espera de los demás, a sabiendas de que siempre serán libres de elegir su propio camino, pero responsables por el destino del patrimonio comprometido en la empresa familiar agropecuaria.

6 Lansberg, Iván, *Los sucesores en la empresa familiar*, Granica, 1999, p. 157.

La visión es la imagen de lo que el fundador o los seguidores del proyecto quieren que éste sea o llegue a ser, es descriptible y está estrechamente ligado a los sentimientos⁷.

LA MISIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA⁸

Por su parte, la misión se plantea tanto en el negocio como en la familia.

En el negocio, toma la forma de una estrategia básica elaborada a partir del escenario actual y el modo en que se encararán los cambios hacia el futuro.

La misión del negocio debe explicar las razones que permiten anhelar el éxito de la empresa a partir de lograr los objetivos estratégicos.

Es importante saber cuáles son las actividades agropecuarias que se van a realizar, si sólo se explotaría la agricultura, si se dedicará a la ganadería, si se van a encarar tareas productivas, o de granja o de quintas, si se elaborarán productos transformados, etc., puesto que todo esto va a modificar sustancialmente la forma de organización económica de la empresa, los riesgos, los canales de comercialización, el efecto impositivo, etc.

No es lo mismo hablar de una empresa ganadera dedicada a la cría y venta de ganado vacuno que de una que se ocupa del ganado porcino. Es muy diferente criar el ganado para comercializarlo en pie que faenarlo y producir carnes para colocarlas en el mercado o chacinados, o pensar en la cría de aves, o en los productos de quinta, pues en estos casos habrá que introducirse en el registro de marcas y en procesos de comercialización muy influenciados por la competencia con otras empresas, nada de lo cual se presenta en una empresa sólo agropecuaria, a menos que esta priorice dedicarse a una actividad de industrialización de productos básicos.

Algunos padres suelen intentar diversificar los productos de su empresa agropecuaria para facilitar la división de la empresa entre sus hijos en un futuro, en caso de que no logren integrarse armoniosamente a la empresa, pero para realizar cambios ya sea para incorporar productos o para dejar de producirlos siempre requiere de una planificación estratégica.

Si la misión fue bien transmitida a la familia y a los colaboradores dentro de la empresa, se fortalecerá el compromiso garantizando su sub-

sistencia en el tiempo, pues se habrán construido vínculos sólidos y trascendentes.

Otro ámbito donde la misión debe proyectarse claramente es en la familia. Es fundamental poder dilucidar cuál es la actitud de cada uno de los miembros de la familia hacia la empresa, lo cual permitirá planificar su ingreso, capacitación requerida, remuneración, estructuras y funcionamiento de los órganos de gobierno. En toda empresa familiar agropecuaria, habrá que tener en claro qué relación de prioridad habrá entre los intereses de la familia y los de la empresa, pues muchas veces se tendrán que someter las expectativas personales a la tutela del interés de todos pero siempre guardando un adecuado equilibrio entre empresa y familia.

Finalmente, la misión tiene una arista personal, donde los directivos deben plantearse periódicamente qué esperan de sí mismos como empresarios y como miembros de la familia según sus roles (padre, madre, hijo, tío, etc.) y luego, lo más difícil: armonizar sus conductas hacia la realización de sus sueños y de su idea personal de felicidad, para que el esfuerzo encuentre una justificación positiva.

Muchas veces el empresario logra superar sus objetivos empresariales pero recién en ese momento y cuando ya es tarde, toma conciencia de que descuidó de manera irremediable su misión como padre, madre, esposo/a, o hijo/a y en ocasiones estas actitudes pueden derivar, incluso, en que los hijos no deseen continuar en la actividad agropecuaria junto a sus hermanos.

Una correcta planificación permitirá realizar la misión de la empresa familiar agropecuaria y adecuar la visión de sus miembros a cada etapa y para ello deben entrelazarse con coherencia el plan estratégico del negocio, la política de dividendos y remuneraciones y el plan de sucesión en la propiedad y en el liderazgo de la empresa. Si alguna de estas tres variables se desarticula, la empresa o la familia mostrarán bisagras, algunas veces difíciles de cerrar.

En suma, la misión es el motivo por el que se trabaja cada día, es el "cómo" se alcanzará la visión fomentando el sentimiento de que las expectativas son compartidas con lo que consolida valores más allá del tiempo y de las generaciones⁹.

⁷ Press, Eduardo, *Empresas de familia*, Granica, 2011, p. 192.

⁸ Doderó, Santiago, *El secreto...*, ob. cit. en nota 5, p. 56.

⁹ Press, Eduardo, *Empresas...*, ob. cit. en nota 7, p. 194.

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

La comunicación en la empresa familiar es una cuestión que preocupa a todos los miembros de estas instituciones, y tiene dos ámbitos bien diferenciados: la familia y la empresa.

El primer paso para una buena comunicación en el seno de una empresa familiar es separar el ámbito familiar del empresarial y acordar que los temas vinculados a la familia se tratarán en el seno de ésta, en tanto los relacionados con la empresa serán discutidos en el ámbito del trabajo.

En segundo lugar, es importante saber y aceptar que el lenguaje utilizado en la comunicación entre padres e hijos, entre hermanos, entre primos, etc., es propio de la relación familiar y nadie debe sorprenderse si en el espacio compartido por las preocupaciones del negocio agropecuario la forma de comunicación varía: esto es muy saludable, porque en el espacio laboral el padre no es prioritariamente padre sino jefe, y este dato debe ser tenido en cuenta, sobre todo porque en el proceso de comunicación dentro de la empresa no participan sólo los parientes sino también los empleados, ajenos a la familia, y la relación de autoridad y respeto debe ser sostenida frente a todos.

Un tercer elemento para tener en cuenta en el ámbito de la empresa es que la circulación de la información fortalece el vínculo de pertenencia de los empleados, mejora la imagen frente a los terceros, permite una más coordinada realización de la visión compartida por todos. Una buena comunicación dentro de la empresa es la mejor herramienta para motivar a los empleados y a los familiares para poner su mejor esfuerzo para la empresa y para retener a las personas que se han ido formando a través de la experiencia y de su capacitación formal, porque potencia el sentimiento de pertenencia.

Una buena comunicación interna ayuda a eliminar la incertidumbre y contribuye a compartir la cultura y valores de la empresa familiar. Por eso es aconsejable implementar vías de comunicación formal e informal con las personas que trabajan en la empresa, sabiendo que los empleados y los miembros de la familia no son sólo asistentes pasivos a este proceso de comunicación, sino que tienen derecho a ser oídos: el diálogo es la clave de la sustentabilidad de la empresa familiar agropecuaria.

En las empresas que han logrado cierta dimensión, es aconsejable intentar reuniones anuales o semestrales con el personal, usar de los recursos que aportan las nuevas tecnologías, etc. Pero en las pequeñas empresas agropecuarias, o en aquellas que se dedican sólo a la explotación, donde el

personal no es numeroso y se encuentra disperso porque algunos realizan tareas administrativas y otros en el campo, es bueno tener conciencia de la importancia de mantener una comunicación fluida y permanente, donde no todo sean instrucciones, y se piense en crear los espacios para que quienes colaboran en la empresa puedan conocer y expresar sus ideas.

A esa realidad que es común a todas las empresas, se suma, en el caso de la empresa familiar, la dificultad que conlleva abrir canales de comunicación entre quienes traen una vida cotidiana compartida, con sus ruidos y sus conflictos.

Para la subsistencia de la empresa es fundamental que cada integrante de la familia sepa y asuma que más allá de su personalidad y de los conflictos pendientes que puedan separarlos de alguno de sus parientes, es fundamental que aporte lo mejor de sí para cuidar el proceso de comunicación.

Los miembros de la familia, participen o no de la actividad de la empresa, necesitan contar con información oportuna y clara sobre la marcha del negocio y las decisiones que se toman en la gestión cotidiana y cuando esto no es así, aumentan los riesgos de ruptura.

La comunicación es inevitable, y los gestos y silencios también transmiten un mensaje. La defensa simplista de "yo no le dije nada" debe ser superada, porque a veces decimos más cuando menos palabras usamos, o al no hablar damos por supuesto un mensaje que es recibido de un modo totalmente tergiversado por quienes le suman a la suposición sus propios miedos, inseguridades, celos, expectativas, etc.

La frase "hablando la gente se entiende" debe ser una máxima implícita en la misión de cada empresa familiar agropecuaria.

Pero hablar para entenderse no es un decir para que nos escuchen esperando convencer al otro de nuestros argumentos, sino contemplar los suyos y disponernos a negociar nuestros intereses en pos de un acuerdo que dé continuidad a la empresa y al vínculo familiar.

A veces escuchamos a los hijos y a los padres preocupados porque sus ideas no llegan al otro respondernos "¿para qué le voy a hablar si ya sé lo que me va a contestar?" y así se alimenta un círculo vicioso donde lo que no se dice se apodera de los ánimos y un buen día estalla un conflicto del que es difícil volver atrás.

Lo primero que deben tener en claro todos los familiares que comparten una empresa es el objetivo. Todos deben saber qué es lo que quieren mejorar o cambiar. Si los valores y objetivos de la empresa no están del todo claros o no son compartidos, es aconsejable empezar las conversaciones por allí.

La visión, la misión, los objetivos y las estrategias del negocio, la cultura de la propia empresa familiar deben ser transmitidos y mantenerse vivos, y periódicamente hay que constatar que así sea. Las reuniones periódicas fuera del ámbito familiar contribuyen a esto.

Una vez afirmada la visión y los valores, lo primero es saber qué es lo que queremos comunicar y desde allí intentar comunicar con claridad, precisión y respeto. Así como se planifica la siembra, la cosecha, la comercialización, el cuidado de la tierra, las inversiones en maquinarias e insumos, debe planificarse la comunicación con los familiares.

Allí radica la importancia de la Asamblea Familiar (cuando hay familiares no socios) y de la reunión de socios y de administradores (si la empresa está organizada como sociedad), pues cada uno de esos órganos, con sus funciones específicas, contribuyen a compartir reportes periódicos sobre la marcha del negocio, ampliar aquellos datos que el dueño da por supuestos pero que los demás no comprenden, explicar, escuchar opiniones y negociar.

Toda la información que se transmite debe ser cierta y completa y compartir el ejercicio de escucharse y negociar porque es la única forma de fortalecer la confianza que mantiene viva a la empresa familiar.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

INTRODUCCIÓN

La estructura organizativa de una empresa familiar agropecuaria no difiere de la generalidad de las empresas, en lo que respecta a su columna vertebral, basada en propietarios de capital, dirección, producción, comercialización y administración.

Ello no obstante, las particularidades que tuvimos ocasión de reseñar en el capítulo anterior, nos llevan a detenernos en un pormenorizado análisis de las diferentes formas de organización de la empresa a fin de confrontar cuáles son aquellas que mejor se adaptan a la vez, a las relaciones familiares y a una actividad económica tan particular como es la agropecuaria.

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Si bien, como decíamos líneas arriba, las funciones de propiedad y de dirección de la empresa, no difieren sustancialmente del resto de las empresas familiares sí existen notables variantes que se presentan en los procesos de producción y comercialización, debido a las particularidades que las definen.