

Sucesión generacional

La “prueba de fuego” de las empresas familiares

Ing. Agr. Julio Perrachon
Plan Agropecuario

Las empresas familiares son y serán el corazón del sector agropecuario. Por este motivo, es importante la sustentabilidad de estas organizaciones, desde el punto de vista económico, social y ambiental, tanto para las familias como para la sociedad en su conjunto.

Por este motivo el Plan Agropecuario, viene trabajando sobre uno de los temas que más preocupación provoca dentro del seno de las familias rurales; nos referimos a todo lo concerniente al traspaso generacional o sucesión. Este proceso es uno de los indicadores más importantes que definen la sustentabilidad en el tiempo de estos predios.

Para seguir abordando este tema y aportar nuevos conceptos, nos pareció importante visitar el Centro de Empresas Familiares, en donde estuvimos conversando y entrevistando al Gerente Lic. Gonzalo Acuña.



Foto: Plan Agropecuario

¿Por qué son tan importantes las empresas familiares en el Uruguay?

Las Empresas Familiares son las verdaderas dinamizadoras de la economía de nuestro querido país. Tras ellas se encuentran miles de familias que trabajan duramente para llevar adelante su emprendimiento, y esto se refleja en la participación de padres, madres e hijos que conjuntamente dirigen y hacen, planifican y se comprometen. Los empresarios familiares son también los grandes herederos de viejos emprendimientos que han podido continuar en el tiempo y son aquellos que han aprendido de los mayores el valor de la empresa para la familia.

Mucha gente desconoce la gran importancia que poseen las Empresas Familiares para nuestra economía. Según las estimaciones realizadas por especialistas, en el Uruguay las Empresas Familiares representan más del 80% del conjunto total de empre-

sas, contribuyen con más de la mitad del PBI a la economía nacional y generan más del 60% de la oferta de trabajo. Menudos números verdad, vaya entonces si las Empresas Familiares serán importantes para el Uruguay.

Muchas veces nos preguntan qué hace o qué constituye a una Empresa Familiar. Y es una pregunta interesante porque no hay una única definición. Pero vayamos afinando la cosa; las empresas pueden considerarse familiares cuando poseen determinadas características como: 1) la Propiedad de la empresa radica en la familia, 2) la propia familia participa en la dirección de la empresa, 3) hay integrantes de la familia que trabajan efectivamente en la gestión y 4) existe una intención de sucesión de la actual generación que la dirige hacia la siguiente.

En Uruguay como en todo el mundo las empresas más longevas poseen una estructura familiar que las sostienen. Asimismo todos hemos visto en

nuestro país, que las empresas que últimamente han sido objeto de compra por parte de multinacionales o inversionistas extranjeros eran Empresas Familiares. Y esta realidad abarca tanto a la capital como al interior del país y atraviesa los más diversos giros de actividad, pasa en la industria, en los servicios y vaya si pasará en el campo.

¿Existen ejemplos de grandes empresas familiares exitosas?

Pero por supuesto, mire nomás a las principales empresas agroindustriales del país y verá que tras ellas hay una familia, y si hila fino verá que esa familia supo suceder de generación en generación la propiedad, los valores, los conocimientos y también un rol protagónico en la sociedad dando trabajo a un sinnúmero de gente. Silenciosamente y con modestia, en el Uruguay hay Empresas Familiares que poseen más de seis generaciones, lo que significa que en nuestro país hay empresas tan longevas como el Uruguay mismo.

Castells & Castells, Carrau & Cia, Crespi Electrodomésticos, Linn y Cia, Norte Construcciones, Guillermo Abelenda, Imprenta la Económica o Rogelio Martinelli, por nombrar a algunas de las empresas que se han acercado al CEF; todas son empresas altamente exitosas y tienen una estructura familiar que las sostiene. Y éstas que nombro son grandes y medianas empresas, pero no nos olvidemos también de tantas pequeñas empresas que también tienen una familia por detrás y son tan importantes para el Uruguay.

¿Qué fortalezas poseen las empresas familiares?

Hay dos grandes fortalezas en las Empresas Familiares que son la unidad y el compromiso.

La "unidad" está dada en algo muy natural, los miembros de la familia tienen intereses comunes y quieren que la Empresa camine bien porque en definitiva beneficia a todos los miembros de la familia. Esta unión también se refleja en el reconocimiento de la

autoridad, en la familia los vínculos entre padres e hijos ya determinan una relación de autoridad y esa autoridad se proyecta en la empresa también. Y ni que hablar de la confianza, que es un valor primordial para generar unión.

Por otro lado está el "compromiso" que es otra gran fortaleza de las Empresas Familiares. Este compromiso se ve reflejado en esas grandes entregas personales y el denodado sacrificio, que de forma sostenida tienen los integrantes de la familia que integran la empresa. Esto es fundamental porque llevar adelante una empresa no es tarea fácil y requiere de mucho esfuerzo y dedicación. No es fácil sobrellevar situaciones de crisis como las que nuestro país está acostumbrado a vivir, o a subidas y bajadas de las demandas, o caídas de los precios internacionales donde se colocan nuestras producciones. Vaya si tener compromiso será importante para enfrentar los malos tiempos y saber esperar los buenos.

¿Cuáles son los principales problemas que poseen este tipo de empresas?

Concretamente hay cuatro grandes problemas que enfrentan las Empresas Familiares, y está en ellas sobreponerse a estos porque tarde o temprano se van a presentar.

En primer lugar está el famoso tema de la "sucesión". Muchas Empresas Familiares tienen dificultades para hablar de la sucesión porque, se quiera o no se quiera, significa hablar de las palabras "muerte" y "dinero". Nadie quiere hablar de que mañana puede faltar el padre o la madre, y también es difícil hablar de cómo se repartirá la propiedad de la Empresa Familiar. Pero acá la cuestión es clara, estos temas podrán ser difíciles de abordar pero si no se ponen arriba de la mesa y se dejan las cosas claras en vida es mucho más difícil solucionarlos luego de la muerte de los padres. Por otro lado trabajar la "sucesión" también significa identificar y preparar a las nuevas generaciones para que sepan liderar y conducir la Empresa Familiar cuando los padres ya no estén en condiciones de trabajar o ya no se encuentren. Se han escrito libros enteros sobre la "sucesión", pero hay algo que todos coincidimos y es: retrasar la "sucesión" en el tiempo es un problema.

En segundo lugar está la "confusión entre propiedad y capacidad de dirigir". A veces se cree que por haber heredado la propiedad de una empresa también se hereda la capacidad de dirigirla y esto no es así. Una persona podrá ser propietaria de una empresa pero saberla conducir es una cosa totalmente diferente. Por eso es muy

Foto: Plan Agropecuario





Foto: Plan Agropecuario

importante que las Empresas Familiares puedan identificar a los futuros líderes de la empresa y darle herramientas claras para que estos puedan actuar. Y aquí no nos debemos olvidar que el líder debe serlo para la empresa y para la familia, por lo tanto sólo podrán ser líderes aquellas personas que reciban el respaldo de toda la familia.

En tercer lugar está el problema de la "confusión entre lazos familiares y lazos empresariales". Naturalmente las Empresas Familiares poseen dos sistemas que se complementan pero también pueden entrar en conflicto: el sistema familia y el sistema empresa. Esto se ve claramente reflejado en los casos en los que a un integrante de la familia se le otorgan privilegios que no son necesarios para el buen desempeño de un rol o trabajo; ó también se ve reflejado cuando a un empleado de la empresa por ser integrante de la familia se le exige de forma extralimitada. Aquí claramente el problema está en el entrecruzamiento de la familia y la empresa, y éste entrecruzamiento muchas veces es un terreno fértil

para el surgimiento de conflictos.

Y en cuarto lugar, está el gran problema denominado "confusión de los flujos económicos". La gran mayoría de las Empresas Familiares no establecen salarios a los integrantes de la familia que trabajan en la empresa y menos aún reparten utilidades. Podríamos hablar largamente de los conflictos que traen aparejada ésta confusión, pero definitivamente las Empresas Familiares que transitan el camino de la profesionalización han definido cosas. Tienen establecidos salarios para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, que están en relación con el resto del mercado, y cuando en la Empresa Familiar hay ganancias la familia discute si hay distribución de dividendos o reinversión de las ganancias. En una Empresa Familiar profesionalizada no hay una sola caja que es compartida por la empresa y por la familia.

La buena noticia es que para estos cuatro grandes problemas hay soluciones. Y sin salir a realizar cambios "a las apuradas", el desafío quizás esté en comenzar a dar pequeños

pasos y transitar un lento pero seguro camino de profesionalización.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de sucesión generacional?

Hablamos de sucesión generacional simplemente cuando una Empresa Familiar está en proceso de transferencia del mando de una generación a una nueva generación.

¿Por qué el traspaso o sucesión generacional es la "prueba de fuego" para toda empresa?

Siempre es difícil el lograr congeniar entre diferentes generaciones porque por lo general éstas tienen diferentes "visiones del mundo" y esto es absolutamente natural. Lo importante está en saber reconocer que en las propias diferencias de visiones pueden estar las claves futuras de supervivencia de la Empresa Familiar. Por tanto las antiguas generaciones deben abrirse a las nuevas visiones, en tanto que las nuevas generaciones deben saber aprender el valor de la experiencia y los kilómetros trillados porque en definitiva por algo se llegó a lo que se llegó.

Por otro lado es importante decir que las empresas por lo general crecen a menor velocidad que las familias, entonces no siempre hay lugar para todos. Por eso es importante saber identificar a aquellos integrantes de la familia que tienen un firme interés y convencimiento de continuar trabajando en la Empresa Familiar.

¿Qué recomendaciones plantearía a las familias ganaderas, sobre el tema sucesión?

Son muchas las recomendaciones que quisiera compartir. Pero quizás la más importante es que hagan el mayor de los esfuerzos por no dividir el patrimonio sino acrecentarlo juntos, como familia empresaria, siempre aparece como “solución” tentadora y atractiva el vender o dividir, y ésta debería ser la última opción. El mejor de los caminos es que el campo se consolide en una pequeña industria y que en ella trabajen aquellas personas de la familia que realmente quieren hacerlo. Los que quieran tomar otros caminos también deberían ser apoyados por la familia. Pero aquellos que permanezcan en la Empresa Familiar deben lograr altos niveles de desempeño y de ética.

Usted es gerente del Centro de Empresas Familiares. ¿Cuál es el objetivo de esta organización?

El objetivo del CEF es promover la profesionalización de las Empresas Familiares del Uruguay. Hemos venido a ocupar un espacio vacío, una necesidad latente de muchos empresarios familiares que necesitaban poder sentarse a dialogar junto a especialistas en Empresas Familiares, para poner sobre la mesa problemas y resolverlos.

Esto lo estamos haciendo generando resultados concretos a través de asistencias técnicas, realizando seminarios en Montevideo y en el interior, brindando información calificada y generando espacios de encuentro y vinculación entre distintas Empresas Familiares.

El teléfono del CEF es el 916-5714 y nuestra página web es www.centrodeempresasfamiliares.com



Foto: Plan Agropecuario

Comentarios finales:

Quiero agradecer el tiempo que nos ha dedicado el Lic. Acuña del Centro de Empresas Familiares, por los aportes tan claros, en este tema tan importante como es todo lo concerniente a las empresas familiares y puntualmente en lo relacionado al proceso sucesorio.

Algunos trabajos que hemos realizado, demuestran que muchas de las empresas familiares ganaderas, no se ocupan de la sucesión generacional en forma adecuada. Los titulares no identifican como importante la plani-

ficación y programación del proceso sucesorio, lo que estaría limitando la sustentabilidad desde el punto de vista social (Libro: Familia y Campo – Plan Agropecuario, 2009)

Este tema es tabú para muchas empresas y organizaciones. El Plan Agropecuario comenzó a presentar en la sociedad agropecuaria este gran tema y será necesario seguir profundizando sobre el mismo. Todos somos responsables por el futuro de la empresa, cada uno sabrá por dónde empezar, no esperemos a que “las papas quemem”.