

Relevo generacional en predios ganaderos del Uruguay

Ing. Agr. Julio Perrachon
Plan Agropecuario

En Uruguay, existen un total de 49.316 establecimientos agropecuarios (CGA 2000); de estos el 79% son productores familiares y el 13% corresponde a productores medios (Tommasino y Bruno 2005). En todos estos casos existe la presencia de mano de obra familiar y la posibilidad de que este predio pase a la próxima generación. Teniendo en cuenta esta característica, es importante conocer con mayor profundidad los avances en el relevo generacional y definir los puntos claves para lograr un proceso que satisfaga a todos los involucrados.

Este artículo es parte del requisito para la Maestría de Desarrollo Rural Sustentable de Facultad de Agronomía, el cual tiene como objetivo, analizar los procesos de relevo generacional en empresas ganaderas familiares del Uruguay con el fin de generar pautas para la extensión, que contribuyan al desarrollo rural sustentable.

La metodología utilizada incluye un abordaje mixto (cuali-cuantitativo) de diferentes técnicas que posibilitan la triangulación de información para generar confianza y validez de los resultados.

Las técnicas utilizadas en este trabajo fue, la investigación bibliográfica, encuesta, grupo focal (titulares ganaderos, hijos de productores ganaderos y extensionistas), entrevista y observaciones de campo. Este trabajo finalizó en el año 2011.

Resultados del trabajo

A partir de la triangulación de información, de las diferentes técnicas utilizadas, los principales resultados son:



Foto: Plan Agropecuario

Es posible definir al **relevo generacional** como un proceso gradual, evolutivo y muchas veces imperceptible, compuesto de varias etapas, existiendo dos procesos muy claros e imprescindibles para concretar este cambio, que son: la **entrega de la herencia**, integrada por el capital (tierra, maquinaria, etc), y el **traspaso de la sucesión**, que corresponde a la **gestión** del capital, "...es quien tiene la última palabra". En las empresas familiares esto deberá ocurrir en forma organizada y en vida del titular; de lo contrario ocurre al momento de la muerte o invalidez del mismo. Esta última situación es la más común en

la mayoría de las empresas agropecuarias familiares.

La continuidad de las empresas familiares es altamente dependiente de cómo se desarrolla el proceso, y es reconocida por los diferentes actores su complejidad al momento de su abordaje. Los titulares declaran el deseo que alguno de sus hijos continúen con la empresa, pero reconocen no saber cuál será el destino de la empresa luego de su fallecimiento, hipotecando la posibilidad de que muchas empresas continúen funcionando en próximas generaciones.

El relevo generacional afecta directamente la unidad familiar en el presente

y futuro, condicionando los cambios tecnológicos. Esto queda demostrado cuando los propios involucrados destacan que muchas veces la empresa sigue la evolución de sus titulares. Si esto es correcto, en los últimos años del titular, la empresa mantendrá un escaso avance tecnológico. Por este motivo algunos titulares e hijos de productores, ven la necesidad imperante de incorporar “sangre nueva” a la dirección. De lo contrario la empresa finalizará al momento del fallecimiento del titular. Lograr que las empresas perduren por varias generaciones permite que los saberes y experiencias propias de la gente de la zona perduren arraigados al medio rural, fortaleciendo el capital social de la comunidad a la que pertenece los integrantes de esa familia.

Se verifica a nivel de la extensión, como un tema poco tratado, ya que las familias no lo perciben como uno de los principales problemas, hasta que ocurre la desaparición del titular. Este es el momento en que se plantea tratar el tema, y son muy pocos los casos que se adelantan a los acontecimientos.

A partir de este trabajo se desprende que el relevo generacional es la “prueba de fuego” para lograr la continuidad en el tiempo de cualquier empresa familiar, donde la clave para un proceso exitoso son los siguientes pasos:

- 1) intenciones reales y disposición del titular al cambio;
- 2) una planificación adecuada;
- 3) buena comunicación entre los integrantes de la familia;
- 4) disposición de él o los futuros sucesores al nuevo proyecto;
- 5) acompañamiento de todo el núcleo familia;
- 6) que la empresa sea atractiva y
- 7) todos los integrantes involucrados se sientan satisfechos por el resultado logrado.

Las experiencias destacadas por varios investigadores de la región, técnicos extensionistas y los propios titulares, enfatizan que el proceso de transferir a la siguiente generación el poder y el capital, dependen de agentes externos e internos al núcleo familiar, como factores económicos, sociales (histórico) y ambientales, lo que genera una gran variabilidad de casos, existiendo tantos como familias.

Un segundo aspecto, es que los predios ganaderos uruguayos ven comprometida su continuidad en el corto a mediano plazo, porque la mayoría de sus titulares (95,5%) tienen una edad mayor a 45 años, un nivel educativo bajo, no ven al relevo generacional como problema; por lo tanto no están trabajando el tema, no lo planifican, por ser un tema tabú, no tienen en claro si alguno de sus hijos continuará y existe un desacuerdo manifiesto entre las dos generaciones con respecto al momento que desean concretar este proceso. Muchos de los titulares, no están pensando aun en fecha de retiro, mientras que la generación que comprende a los futuros sucesores, plantean que desearían hacerse cargo de la empresa de su padre dentro de cinco años (con 21 años de edad). Este conflicto preocupa, debido a que el tema no es tratado en el ámbito familiar, por problemas de comunicación, que inhiben la expresión clara de la opinión de las partes.

El tercer aspecto, que fue destacado por todos los actores es la confirmación que el responsable de la decisión de comenzar a tratar el tema es el titu-



Foto: Plan Agropecuario

lar de la empresa, quien decide cuándo y cómo comenzar a discutir este proceso; de lo contrario el relevo ocurre a la muerte del mismo.

Por último, se aprecia como necesario para que este proceso logre los resultados deseados, la necesidad de políticas diferenciales para los titulares que dejan el poder, como para los que comienzan esta nueva etapa, con incentivos económicos y técnicos.

Comentarios finales

A modo de resumen, teniendo una visión general de la característica de los ganaderos y su evolución en relación al relevo generacional, se plantea que los titulares ganaderos se caracterizan por ser una población masculina envejecida y con bajo nivel educativo. Esto permite conformar tres grandes grupos dentro de los que se destacan, los que dicen tener el tema resuelto,

los que están conscientes de la problemática y necesitan algún tipo de apoyo para afrontar la situación, y por último, los que no son conscientes de la complejidad del tema, por lo tanto no lo definen como tal. Es necesario conocer las características de cada una de las segmentaciones para el diseño de estrategias diferenciales a cada grupo.

Es necesario realizar un mayor esfuerzo para el caso de los pequeños productores ganaderos, donde al momento de realizar el relevo generacional presentan limitantes desde el punto de vista económico, por no poder incorporar más gastos a la empresa para lograr un bienestar económico acorde a las necesidades del ex titular y problemas de subdivisiones, en pequeñas superficies, siendo inviable por problemas de escala, para el caso del reparto en varios hijos (latifundios).

Por último, se desprende la necesidad de determinar líneas de trabajo, como ser el desarrollo de un modelo que permita entender cuáles son los motivos de la migración de los jóvenes del medio rural, conocer sus actitudes, desarrollar espacios para la interacción, donde puedan ser escuchados y tener en cuenta su visión del tema.

Otra línea de trabajo interesante, es conocer en mayor profundidad, la lógica de la toma de decisiones de las empresas rurales que perduran por varias generaciones, y si existe alguna correlación entre valores culturales y religiosos de las diferentes zonas del país.

Es necesario coordinar esfuerzos multinstitucionales, que en forma conjunta con las familias de los pequeños y medianos ganaderos, logren apoyo técnico y económico, con el objetivo



Foto: Plan Agropecuario

de lograr la sustentabilidad a largo plazo de estas familias en el medio rural. El apoyo técnico es posible mediante jornadas – taller, para sensibilizar a todo el núcleo familiar sobre la importancia de tratar el tema con anticipación y además aportar herramientas para lograr buenos resultados, y el apoyo económico, deberá ir orientado a estimular un proceso exitoso para todas las partes.

Finalmente, considerando al relevo generacional como un desafío que deben afrontar no solo los propios involucrados, sino también todos los actores que intervienen en el desarrollo rural, se debería trabajar en políticas diferenciales para el sector agropecuario, siendo un reto para la investigación y extensión.

Agradecimiento: quiero agradecer a las familias, productoras/es, jóvenes y técnicos, que han aportado su experiencia y vivencias, para poder concretar este trabajo, muchas gracias... ■