



Organizar el Patrimonio y afianzar los vínculos en la Empresa Familiar Agropecuaria: "Una Necesidad"

La empresa agropecuaria se encuentra fuertemente amenazada por factores externos, tales como riesgo laboral, riesgo de daños, leyes, impuestos nacionales, municipales o provinciales. La reciente ley de tierras, el proyectos de ley que intenta regular la superficie máxima que un chacarero o una familia agropecuaria puede tener, etc, etc, etc son prueba elocuente de esto.

Estas amenazas son suficientes para poner las "barbas en remojo" y darle al tema el lugar que necesita. Los empresarios nos focalizamos demasiado en las amenazas externas, sin advertir (o no quiere ver) que esas mismas amenazas se presentan en el frente interno, pero con mucho más fuerza.

1. Las amenazas del frente interno.

Las amenazas del frente interno tienen que ver con el costado afectivo-familiar que todas las empresas familiares poseen, sean aquellas del sector industrial, de servicios o agropecuaria.

Los "lazos de familia" son una clara amenaza para la continuidad de la explotación y para la eficiencia de la misma cuando dichos vínculos se expanden y no se regulan adecuadamente.

No quiero con esto ponerle un mote "negativo" a los vínculos de familia - todo lo contrario - pero aceptemos que la principal causa por la cual las empresas familiares se dividen y liquidan es, precisamente, por esta razón. Las relaciones de familia son extremadamente difíciles y complejas como para no dedicarle la atención que éstas merecen. Familias con vínculos afectivos sanos, transparentes y de diálogo fluido y sincero tienden a potenciarse, crecer y trascender.

Más de 10 años trabajando con familias empresarias evidencian la fuerte crisis de lazos afectivos que hay en las empresas y el esfuerzo que padres e hijos hacen por convivir bajo un mismo techo empresario sin hablar de estos temas que, a la corta o a la larga, terminarán dinamitando el futuro de la empresa.

2. La complejidad de los vínculos.

La empresa familiar posee dentro de su seno la más fuerte y letal amenaza: la mezcla de lo familiar (afectivo) con lo empresario (efectivo). Cuando digo efectivo no me refiero al dinero (que es un serio problema en sí mismo) sino a la efectividad en la gestión empresaria.

Los lazos familiares son una "atadura" que pueden condenar a la empresa al más estrepitoso fracaso si no se toman las riendas a tiempo. La cultura de la informalidad en el manejo del poder, el dinero, la toma de decisiones, y la gestión son un animal salvaje difícil de domar y cuyos daños pueden ser costosísimos para la unión de la familia y la prosperidad de la empresa.

3. Mis hijos a la gestión

Es común observar en empresas pymes familiares la incorporación de los hijos a la gestión de la empresa sin preguntarnos dos cosas elementales: (i) si la empresa está en condiciones de soportar la incorporación de este puesto de trabajo y (ii) si el hijo está en condiciones de ocupar el cargo y ser remunerado por ello.

El paradigma de la "perientocarcia" en la empresa familiar es, quizás, uno de los principales pecados capitales de este tipo de empresas donde "...quien mejor que mis hijos para continuar mi legado empresario".

La experiencia nos indica que no todos los herederos están en condiciones de suceder al padre y muchas veces ninguno quiere o puede hacerlo. ¿Qué hacemos frente a esta realidad?

4. Son todos herederos ... no son todos sucesores.

Nuestros hijos están llamados a heredarnos por ley convirtiéndose en copropietarios de la fortuna. Esto no significa que también estén llamados a sucedernos en la gestión. Es imperativo en estos tiempos que los propietarios entiendan que no es lo mismo "heredar" que "suceder". El primero incumbe el patrimonio o la tierra el segundo incumbe la gestión.

El heredero "no gestor" puede ser una clara amenaza para la armonía familiar si no se regulan sus derechos y sus obligaciones. Aquel será copropietario de la empresa y como tal tendrá derecho a reclamar. Estas expectativas deben ser claramente reguladas mediante un consenso transparente y dialogado entre padres e hijos.

Quienes son dueños fundadores deben entender que ya no soy el único propietario de la empresa que he fundado (aún cuando sí lo sea en los papeles) sino que hoy esta empresa la comparto como mis hijos a quienes les dejaré este patrimonio para que lo gestionen y lo administren con sabiduría y eficiencia.

Los propietarios tienen la responsabilidad de regular este aspecto sensible de la empresa y la familia para asegurar y garantizar un futuro próspero.

5. El valor de la tierra es una clara amenaza.

Sin duda los actuales valores de la tierra (comparados con los valores de hace una década) son una clara amenaza para la armonía familiar, si como fundadores no regulamos este aspecto conflictivo.

Existen formas inteligentes que nos pueden ayudar a regular este aspecto delicado donde los herederos no gestores puedan adecuar sus expectativas a percibir la renta del capital heredado, sin forzar la división de la unidad productiva en perjuicio del todo, y en beneficio de unos pocos.

Se trata de armonizar los intereses de todos en beneficio de todos. No es creíble el argumento de mejor dividirnos que estar juntos. Esta es, precisamente, la principal amenaza.

En un mundo globalizado, eficiente y donde el sector agropecuario está llamado a producir grandes cantidades de alimentos, no es una salida inteligente perder eficiencia operativa reduciendo la unidad productiva.

6. La familia y los protocolos.

Darle paso al diálogo sincero, franco y transparente es la única salida posible para

que empresas familiares exitosas trasciendan las generaciones.

Es imperativo que los empresarios tomen la decisión estratégica de ingresar en un proceso de protocolización, entendido como un proceso de consensos, acuerdos y diálogo franco donde "todos" los integrantes de la familia (sean herederos o sucesores) puedan compartir sus expectativas personales y profesionales; su visión de la empresa y los valores de la familia.

El protocolo ayudará además a "blindar" el patrimonio familiar de las amenazas legales derivadas del régimen sucesorio, familiar o societario.

El tema es animarnos a aprender y trabajar en estos temas!

Prof. Pablo A. Van Thienen Director académico Familia & Empresa



**CENTRO DE GESTIÓN
AGROPECUARIA**
Fundación Libertad



ESCUELA DE NEGOCIOS
Fundación Libertad



PROGRAMA EMPRESAS DE FAMILIA LA EMPRESA FAMILIAR

Consolidando el crecimiento a través de "protocolos"

**IMPORTANTES DESCUENTOS
POR INSCRIPCIÓN TEMPRANA**

**MÁS DE 200 EMPRESARIOS
DEL YA HAN PARTICIPADO**

Rosario: 8 de Junio