

LA SUBDIVISIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ricardo Latour y Enrique Cajén y col.*. 2010. La Nación, Sec. 5ª Campo, 25.09.10:10.

*Consultores.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

SITUACIÓN

La multiplicación de los gastos estructurales y la menor competitividad figuran entre los principales perjuicios; una mayor comunicación puede favorecer la gestión conjunta

En un reciente estudio hecho sobre la base de encuestas formuladas a 67 empresas agropecuarias familiares, cuyos integrantes asistieron a talleres dictados en AACREA, Grupos CREA, Aapresid y la UCA, llegamos a la conclusión de que apenas en un 27% de los casos la tierra se pasó de una generación a la siguiente, actualmente propietaria, sin subdivisiones.

Real, en cuanto a pérdida de escala, y a veces triste y doloroso, la gran mayoría de las empresas familiares han sufrido subdivisiones. Aquellos que lo han sufrido en carne propia saben muy bien cómo son estas situaciones, el antes y el después. Cada una de estas empresas que se subdivide genera en gran cantidad de casos peleas entre familiares, muchas veces irreconciliables, donde el tiempo es el único que puede borrar heridas.

Desde un punto de vista conceptual consideramos que en cada nueva subdivisión "nace" una nueva empresa, ya que se modifican la mayoría de las variables que la componen: escala, propiedad y gerencia, entre otros. Por ello, como en la gran mayoría de las empresas analizadas la propiedad de la tierra se remonta a más generaciones que la de la empresa actualmente en explotación, podemos afirmar que la mayor parte de las empresas cuentan en su historia con al menos una subdivisión.

Esto es una evidencia de las dificultades que surgen al llevar adelante una explotación agropecuaria que ya no pertenece a una sola persona, sino que está en manos de los herederos de esa persona, lo que ocurre en el 95% de las empresas familiares agropecuarias estudiadas. Solamente en apenas un 5% de los casos la tierra no se obtuvo por herencia, es decir que fue comprada por sus actuales propietarios/propietario.

En cuanto a la caracterización de las empresas familiares agropecuarias (EFA) estudiadas, son firmas cuyos dueños y/o familia participaron de cursos de capacitación sobre empresas familiares, lo que responde por lo general a la necesidad de mejorar su gestión teniendo en cuenta también a la familia. Probablemente son conscientes de la gran ventaja empresarial y patrimonial que implica el seguir trabajando en conjunto, en vez de seguir dividiendo los campos, razón que presumimos ha generado la inquietud de capacitarse en el tema.

Las causas que generan las subdivisiones son muy variadas, aunque hay factores que son frecuentes, y son la discrecionalidad en la toma de decisiones y la falta de transparencia en la gestión. Muchos administradores de EFA, en general familiares directos, se olvidan de que su función no es solamente la de informar a los socios de la empresa, sino también asegurarse de que entiendan la gestión. Además, los administrados valorarán y podrán exigir transparencia en la toma de decisiones. Cuando ello no ocurra, habrá reacciones negativas tanto del administrador como de los administrados. El primero generalmente lo considera un acto de desconfianza hacia su gestión o persona; se transforma así un aspecto empresarial o económico en un problema moral.

Y bien sabemos cómo reacciona el ser humano cuando no es informado. Ante estas circunstancias, la mayoría de los mortales se sienten excluidos y no reconocidos y reaccionan muchas veces de manera irracional. Estamos convencidos de que éste es un factor clave que genera tantas particiones de campos, tantas peleas, y no sólo un hecho económico como raíz de las mismas.

Nuestro administrador o socio puede ser la persona más decente, recta y bienintencionada, pero si no actúa con transparencia, si toma decisiones de manera discrecional, tendrá una actitud monopólica (de la información, de la toma de decisiones), lo cual puede generar vicios de autosuficiencia; vicios de no asesorarse lo suficiente en determinados temas, o de creerse único dueño. Esta autosuficiencia es favorecida por los socios que, al no entender del manejo de la empresa, no ejercen el control necesario sobre la gestión.

PRINCIPALES PERJUICIOS

Respecto de los perjuicios económicos provocados por las subdivisiones, en primer lugar tenemos los costos en sí que implica dividir y escindir empresas: creación de nuevas sociedades, costos impositivos, agrimensuras y nuevas mejoras productivas con duplicación de las mismas (galpones, mangas, plantas de silos, cascós), entre otros. Y una vez que cada fracción cuente con su propia estructura, tenga un nuevo encargado, su propia administración y pueda funcionar independientemente, será más difícil para cada nueva unidad económica tener escala y ser competitiva. No solamente la estructura se vuelve más costosa, sino que no es lo mismo comercializar determinada cantidad de toneladas de maíz o de trigo que comercializar la mitad o un cuarto; tampoco es lo mismo

contratar una fumigación para 200 hectáreas que para 40, o que el veterinario venga a tectar 1000 vacas o sólo 150.

Para evitar conflictos podemos mencionar como fundamental la necesidad de establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure buena comunicación entre los integrantes de la familia. La evolución de las empresas hacia sistemas de sociedades anónimas ha buscado sistematizar factores como la propiedad y la transferencia de la misma, la toma de decisiones y de control de gestión o de evaluación del funcionamiento de la empresa, buscando también velar por los derechos legales y económicos de los integrantes.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)