

Transferencia generacional, una historia de vida...

Ing. Agr. Julio Perrachon

Ing. Agr. Emilio Duarte

Plan Agropecuario

A principios de abril fuimos a visitar la familia Rodríguez - Morales, en la zona de Cabellos, departamento de Artigas, donde encontramos una historia familiar digna de ser destacada.

La familia anfitriona está conformada por, Walter "Peter" Rodríguez (63) padre de familia, y su esposa Marta Morales (62), ellos han criado en esta zona de la campaña, a 6 hijos, que también han formado sus propias familias



Foto: Plan Agropecuario

La hija mayor Marta Ruth (37) es de profesión Escribana y vive en la ciudad de Salto. Adriana (36) es casada y trabaja con su marido en el predio familiar. Javier (33) es casado, y es el "gerente" del establecimiento familiar, y tienen junto a su esposa e hijos una casa en el pueblo (Cabellos). Gerardo (32) es Veterinario, casado, y trabaja como administrador. Romina (30) es profesora de educación Física, vive en Canelones, y Bernardo (28) es Ingeniero Agrónomo y trabaja como administrador en un establecimiento en Paysandú.

La entrevista fue realizada con Walter "Peter" Rodríguez, su esposa Marta y Javier, su hijo mayor quien gerencia el predio.

Entre medio día y el canto de los pájaros, transcurrió esta hermosa conversación que dice *"más o menos así"*.

¿Cómo es la historia familiar?

Peter— La familia establecida en Uruguay arranca cuando José Ibarburu, el abuelo de mi padre de origen vasco, vino desde España, corrido por la guerra. Con su hermano Joaquín, comenzaron a trabajar en un molino, hondreando bolsas. Terminaron de socios e hicieron mucho dinero y se casaron con dos primas hermanas. Luego trajeron a dos hermanos más y cada uno de ellos tuvo 10 hijos. Más tarde trajeron a una de sus hermanas, que fue la única que

no tuvo hijos. Acá arranca la historia de la familia en Uruguay.

Mi padre es hijo de Josefa Ibarburu, y Francisco Rodríguez, él quedo huérfano muy joven. Su madre en el lecho de muerte con 33 años, le dijo a su hermano menor *"cuida de mis hijos Ángel"*, ella se dio cuenta que se estaba muriendo. En ese momento mi padre estaba estudiando en la ciudad, se quedaba en la casa de la madrina, pero el capital era muy chico para poderse bancar. Un día el tío Ángel Ibarburu lo trajo a trabajar de peón a la ruta 26. Cuando el tío salía, dejaba una lista de trabajo como para un mes.

Mi padre con 16 años le dijo al tío, *"mire, yo voy a trabajar con usted hasta que cumpla los 21 años, a partir de ahí voy a trabajar por mi cuenta, igual voy a vender pasteles con un canasto."*

Cuando estaba por cumplir esa edad (21 años), el tío le pregunto, *"¿qué vas a hacer?"* El le contestó; *"ando buscando para arrendar un campo."*

Arrendó un campo en las costas del arroyo Quebracho, departamento de Paysandú, a una familia de apellido Orta. Era muy grande para él, entonces el tío Ángel le propuso hacer una sociedad, donde cada uno igualara el capital (\$ 21.500 cada uno). La condición del tío era que todos los fines de año al rendir cuentas, él debía retirar su porcentaje y reinvertir. Así trabajaron por 20 años.

En 1958 comienzan las cartas (cartas que se enviaban entre tío y sobrino), que el tío escribió muy floridas, y decía que *"él consideraba que los intereses que había recibido era el capital que había hecho en la sociedad y todavía seguía recibiendo los intereses, por lo tanto el donaba ese dinero a su sobrino."* Papá le contestó, *"... que de*

ninguna manera porque el tenía 8 hijos y no había derecho." En el año 59 continuaban las cartas, diciendo *"...querido sobrino acato tu decisión, pero el capital que me pertenece pasa a ser de tus hijos y tú no tiene derecho a negarte porque tienes hijos menores..."*

Ante esta situación, mi padre le pide a mi hermano mayor que realice una carta agradeciéndole, pero aclarando que debe de recibir el capital inicial más los intereses que correspondiesen de la ganancia de ese ejercicio. Al finalizar la carta dice, *"...acato como buen democrata dicha decisión..."*

Este es el inicio de nuestra sociedad con nuestro padre. Para mi es maravilloso, es un legado muy pesado para nosotros. De acá es que arranca toda esta empresa familiar; yo siempre viví en sociedad familiar.

En determinado momento nuestro padre dijo; *"esto es de su madre y mío, el resto es de ustedes, hagan lo que quieran"*; así seguimos los 5 hermanos trabajando a nombre de Raúl, Hugo y Walter, porque había dos hermanas menores.

En la seca 88/89, llegamos con mi hermano a tener un ahorro en el banco de U\$S 22.500, campo poblado y explotábamos 1.190 has. Los dueños eran tres hermanos, porque una de las hermanas nos había pedido la parte porque se había casado.

La anécdota de mi hermana fue muy fuerte; le dije a mi padre *"che papá, Luisa necesita comprar un apartamento en Montevideo, la sociedad podría comprar el apartamento y ella sigue integrandola"*. El me contestó; *"en cada casa se lava su ropita, no entreveré la ropa"*. Por lo tanto le compramos los semovientes a mi hermana para que se compre su apartamento.

¿Cómo organizaron el reparto entre hermanos?

Peter– En casa nunca se escribió nada, cada uno sabía que parte le correspondía.

En 1992, nos juntamos y decíamos tal padrón es de fulano y fulano y así con los semovientes. Empezamos a armar paquetes, fracción 1, 2, 3 y 4, con iguales condiciones. El ganado era de tres socios. En estas divisiones mi padre no emitió opinión, nunca.

Luego que estaban armadas las opciones, con las diferentes fracciones, entonces se fue a sorteo, pero el único que había vivido y trabajado en la sociedad era yo, el resto solo colaboraba en la toma de decisiones.

Mi hermano me dice, *"...tú eres el único que no tiene casa, por lo tanto la fracción que tiene la casa te corresponde, queremos que te toque a vos"*. Cuando llegan todos, yo le planteo que no quiero que sea así. No la quiero, para evitar que mañana o dentro de 20 años venga un sobrino mío y diga papá o mamá te favoreció.

Mi mujer, por poco casi me agarra de los pelos..., el escribano también me dijo, *"no seas necio, tus hermanos te la están ofreciendo..."*

Yo le contesté, que no me importaba lo que pensaba la familia. Se fue a sorteo, y la casa me tocó a mí.

Es una historia muy pesada un componente muy fuerte. Ésta es una mochila dura que se las tiro a mis hijos.

Cuando muere mi hermano Hugo, el 25 de abril de 1997, mi padre me llama y me dice; *"...administrá esto o lo vendemos para vivir los últimos años de vida que nos queda a mí y a tu madre. La condición es que yo preciso U\$S 1.000 por mes, llueve o truene, no importa cuántas vacas hay en el*



campo, ni cuantas ovejas, ni cuanto hay en la cuenta."

¿Cómo se arma la empresa actual?

Peter- Ahora viene la otra etapa, cuando quedamos solos. Mi experiencia personal había sido muy buena en cuanto a haber estado asociado, solos no podríamos haber subsistido, no estaría acá, económicamente hablando, pero quería transmitirles eso a mis hijos. Me pareció que era una forma de intégroslos, y también tener la certeza que si yo estiro la pata, esto sirva de caja de ahorro para los hijos o nietos, o para los que quieran.

La forma era haciéndolo a ellos participes, entonces nos reunimos. La primera charla fue en el 2004, les pregunté a mis hijos qué les parecía trabajar asociados y les dije, "...vamos a armar una empresa donde el que quiere tiene la opción, no es obligación, pero después no hay tu tía. La primera condición es que mientras su madre y yo vivamos, vamos a vivir de este predio, pero esto va a ser para ustedes. Por lo tanto por dos años,

doy y corto las cartas, después soy uno más en las decisiones."

Quedamos de acuerdo que todos metían la cuchara y que Javier (el hijo varón mayor que vivía en y para el campo) fuera el coordinador general, sería el que empezara a dar las cartas y consultar con todos. Hoy los negocios lo realiza él y algunas veces tomamos decisiones los dos.

¿Javier, como ha sido tu integración durante estos años?

Javier- A fines del 1995 estaba estudiando en la Facultad de Agronomía en Salto (18 años), me casé, vivía en la casa de mi suegra y dejé los estudios para ir a trabajar a una empresa de citrus en el paking. Estuve durante todo el año siguiente allí, en este año nació nuestro primer hijo.

Cuando fallece el tío Hugo (1997), me ofrecí para trabajar con mi padre, cuidando lo de él, mi tío y lo del abuelo. Ese año fui a trabajar al campo y mi familia quedo en la ciudad. A principio de 1998 se viene mi señora a vivir en "Santo Domingo" (casco del abuelo).

Yo veía que como núcleo familiar nos íbamos quedando como muy estancados y dependientes, no teníamos un proyecto propio. Mi señora se trasladó nuevamente a Salto en el 2000, para terminar sus estudios de profesorado de inglés y a su vez trabajar en lo que ella le gustaba. Otra vez volvimos para atrás, otra vez viajando nuevamente. Además los años eran complicados en el campo y se complicaba la situación familiar. Por un lado tenía los problemas de la empresa y por otro los de la familia. La ansiedad y la juventud que se pasaba, hasta ese momento no tenía nada, no tenía una casa, nada.

En el 2001, me surgió una posibilidad de trabajo en Artigas para mí y mi señora. Con esto también solucionábamos un tema de escuela para mi hijo. En ese momento había crisis económica y tres de mis hermanos en facultad.

Fue una decisión dura, pensábamos que esta situación si no la resolvíamos nosotros, nadie vendría a resolverla. Cuando lo tuve que decir, yo sentía que él, (Peter) no lo iba a entender. Parecía como que estaba traicionan-

do a la familia. Yo estaba seguro, de la decisión.

Peter - La primera impresión cuando se fue Javier, fue *me cortaron los brazos*.

¿Cómo fue esa experiencia fuera de casa?

Javier - Estuve un año en Artigas, hasta el día de hoy digo que acá estuvo el quiebre. *Estas experiencias son necesarias para darte cuenta de algunas cosas*. En el caso mío fue la primera vez que logré una independencia económica, la primera vez que tuve una casa, que me obligué a comprar muebles, armé mi hogar. Desde el punto de vista económico y laboral no fue lo más positivo. El dueño de esa empresa era un amigo. Al año el patrón me habla y me plantea que no puede cumplir con lo prometido y me libera. Además mi señora nunca se adaptó a la ciudad de Artigas y laboralmente no fue positivo.

¿Qué sucedió en la empresa durante este periodo?

Peter - Este periodo fue traumático para nuestra familia, en plena cri-

sis (económica) había que tomar una decisión, habíamos conversado largo y tendido con Marta, tenemos que decirle a uno de los gurises que no puede seguir estudiando en Montevideo, uno no puede seguir. ¿A quién? Bernardo, que recién empezaba, este gurí después le agarra el gusto al pe-sito, no va a seguir. Romina que iba contra viento y marea, peleando porque le gustaba educación física, muy apegada a la familia, le costó mucho el destete. Después estaba Gerardo, haciendo tercer año de Veterinaria, no le gustaba mucho estudiar, pero la iba peleando, medio encaminado. En ese momento trabajaba limpiando y de portero y cobraba la patente de los perros, todas changitas, pero no cubrían los gastos.

En eso, viene Gerardo un día y me dice *"papá si vos querés, yo te doy una mano"*. Bueno, con una condición le dije, después tienes que seguir estudiando, y así fue, durante un año me ayudó.

Cuando Javier tomó la decisión de regresar nuevamente, me preguntó *"¿tengo mi lugar?"*. Yo le contesté acá esta tu lugar. Esta decisión permitió

el regreso de Gerardo a seguir estudiando.

¿Qué te encontraste al regreso?

Javier - Yo tenía la propuesta de mi tía para cuidar su campo, y además mi hermano había relegado un año de estudio, el quería seguir con su carrera. Juntando todo eso, resolvimos venir.

Cuando volví seguimos un año más con el tema sucesorio entre mi padre y sus hermanos, hasta el 2004, donde quedamos solos mis padres y mis hermanos.

El arreglo con mi tía, la forma de pago era dándome espacio en el campo para poblarlo con animales. Con los ahorros que habíamos hecho en Salto comencé a comprar animales y aprovechar el área.

Luego de dos años sin tener sueldo en la empresa de papá y con el arreglo de la tía, vivía prácticamente con el ingreso de mi señora, ahí surge una propuesta de un vecino, para cuidar el campo; yo le dije que tenía el tiempo limitado, pero necesitaba el ingreso. Así funcioné durante 2 años y me permitió solucionar la parte económica. Luego por la falta de tiempo dejé las

dos empresas de afuera. En ese momento, la empresa familiar podía empezar a pagar y se me fijo un sueldo, por lo que terminé trabajando para la familia y en el campo de mi tía.

¿Cuál fue la experiencia con tus hermanos?

Javier - Esto trajo una experiencia muy positiva. Uno de los logros fue la adquisición de un bien, le compramos la parte del campo al hermano de mamá, las 176 hectáreas que le correspondían. Entre mis hermanos y yo comentamos, "este campo no lo podemos perder, porque tiene historia," pero era imposible económicamente, y tardamos un tiempo en madurar la idea. Lo hablamos y pensamos una propuesta, el tío tenía apuro y para nosotros cuanto más demorara mejor. Al final nosotros sacamos un préstamo entre los 5 de los 6 hermanos, hoy estamos en el segundo año de pago. Cada uno se fijó la cuota según la capacidad de ahorro, hasta hoy no hay nada escrito. Esto fue un gran desafío.

La hermana mayor es escribana, y a partir de esto fue la que primero se involucró en este nuevo proyecto.

Como inversión no es buen negocio, pero para la familia este proyecto es muy importante.

¿Qué ventajas tiene trabajar en la empresa familiar?

Javier - Hacer lo que me gusta, y con libertad, otra ventaja es que tengo la familia cerca.

¿Cuál es el desafío?

Javier - Que los hermanos de afuera sumemos todos acá, para poder hacer crecer esto entre todos.

¿Qué recomendaciones pueden hacer para otras familias?

Marta - Es fundamental la unión, el hablar y dialogar entre todos, para poder entenderse, seguir un mismo camino, congeniar las ideas.

Peter - Primero familia, después buena voluntad y sobre todo la confianza y honestidad. Una sociedad sale adelante si hay confianza y honestidad.

Javier- Dando por sentado lo anterior, el éxito es basarse en un objetivo claro, concreto y común entre todos, tiene más posibilidad de que llega a término. En el caso nuestro, el objetivo principal es que la empresa además del medio de vida es la excusa de permanecer en familia; un ejemplo fue la compra del campo.

¿Cómo ven la situación actual?

Peter - Me puedo morir tranquilo.

Marta - Vemos que para nosotros es una tranquilidad, de este negocio (el campo), vimos crecer a nuestros hijos como personas como empresarios, como todo. Esto para nosotros como padres es algo muy grande. Además la continuación de cómo ellos están criando a sus hijos, se ve que lo que nosotros les hemos enseñado lo están aplicando ahora, vemos que hicimos bien en algunas cosas, es una tranquilidad

Peter- A mi me superaron, hay cosas que aprendemos con ellos.

Marta- Hay que escuchar cuando te quieren escuchar, todas las cosas pasan por un periodo de maduración. Dios pone la ficha en determinados lugares, a veces ante las adversidades más grandes aparece la solución.

Peter - Quiero que esto siga, porque a mí me gusta el campo, por la pasión del campo, el campo me ha dado tanto, la tranquilidad de la familia, el criar hijos

sanos mentalmente y físicamente. La ciudad no sé si me da esto. El hijo en el campo desde chico ve lo que hacen los padres y por lo tanto, participan juntos, entre la naturaleza.

Comentarios finales

Luego de esta hermosa y sincera conversación queda muy poco por decir. Lo que más rescatamos es el trabajo silencioso que existe detrás de estas palabras, donde para ellos la historia es muy fuerte, "...es una mochila dura..."

Pudimos apreciar a dos padres (Peter y Marta), muy orgulloso de su historia y su presente. Durante el transcurrir de las horas, escuchamos palabras con fuerte contenido emotivo, silencios profundos, risas y también lagrimas, pero sobre todo la satisfacción de lo realizado. Estamos convencidos de su lucha, suponemos que no ha sido fácil, pero sus valores los han llevado a ser una familia respetada en la zona.

También escuchamos la palabra de un hijo y padre a la vez, que gracias a tener los objetivos claros y el apoyo de su familia, han logrado muchas cosas, destacando más de una vez que no les ha sido fácil. pero la siguen peleando, donde todo sirve, de los aciertos y de los errores se aprende.

Este ejemplo de vida, es uno de los tantos testimonios que tenemos la suerte de escuchar cuando caminamos la agropecuaria. no queríamos dejar pasar esta historia. el dejarla escrita permite que muchas personas puedan utilizarla como ejemplo para su diario vivir.

Queremos felicitar a la familia Rodríguez - Morales y agradecer la posibilidad de que la Revista del Plan Agropecuario entre en su familia.