

Relevo generacional en un predio ganadero

Otra historia de vida...

Ing. Agr. Julio Perrachon
Plan Agropecuario



Este artículo tiene como objetivo, acercar a las familias rurales insu-
mos para comenzar a trabajar sobre
la sucesión generacional, además
de complementar con el testimonio
de una familia ganadera, partici-
pante del Proyecto Integrando Co-
nocimiento, que está transitando
el camino del relevo generacional.

El Plan Agropecuario está trabajado desde el año 2005 junto a familias ganaderas que explotan pequeños y medianos establecimientos, en lo que se denomina Proyecto Integrando Conocimiento (PIC). En esta instancia los técnicos, a partir de su experiencia como extensionistas y el apoyo de la metodología AGEA, pudieron entender con mayor profundidad a estas empresas como un sistema humano organizado, con el foco de interés y las finalidades de cada unidad familiar (unidad de decisión - ejecución).

Durante este periodo, los técnicos acompañaron desarrollando planes de acción compartidos y consensuados con la familia, lo que promovió un ambiente de intercambio muy interesante, generando un sentimiento de confianza mutua, lo que permitió profundizar en distintos temas, que en nuestro intercambio con los productores aparecieron como necesarios.

En todas las Regionales del Plan hubieron familias que plantearon directamente la necesidad de tratar la sucesión generacional y eso hemos venido haciendo en colaboración con mucha otra gente. Con respecto a este tema, estamos elaborando una tesis de maestría sobre la sucesión generacional en predios ganaderos del país.

La familia Oholeguy – Ruiz, nos abrió sus puertas para poder conocer una historia de vida, sus experiencias y reflexiones sobre el tema.

Presentación de la familia

La familia está integrada por Juan Oholeguy y Laura Ruiz Olazábal, padres de Martín (29) y Horacio (28), este último casado y padre de dos hijos: Joaquín y Francisco.

Juan es escribano de profesión y actualmente se encuentra en ejercicio, Laura esta jubilada de maestra y profesora de Biología, ambos oriundos de Paysandú.

Actualmente la familia Oholeguy-Ruiz es propietaria de la estancia San Pedro, ubicada sobre Ruta N° 3 en el departamento de Paysandú; el predio ha pasado de generación en generación desde 1906, cuando fue adquirido por el bisabuelo de Laura, Pedro Ruiz.

En 1944, Don Valentín Ruiz (padre de Laura) recibió de su padre el casco actual de la estancia San Pedro y una superficie de 180 has; aquí vivió junto a su esposa Aurora. Fue un productor muy querido y respetado en la zona. Se preocupaba por la buena genética de su rodeo y poseía una pequeña cabaña de la raza Corriedale.

En 1982 Juan Oholeguy (yerno de Don Valentín), se hace cargo como secretario y apoya a la familia Ruiz hasta los últimos años en vida de Don Valentín (1990), el cual tuvo una enfermedad muy larga.

En la actualidad la estancia San Pedro es propiedad de Laura Ruiz, con una superficie de 489 hectáreas y el casco está en el estado original que tenía en tiempos de su bisabuelo. El rubro prin-

cipal es la cría, con la venta de vacas gordas y novillos de 350 kg de peso vivo y cuenta con una pequeña majada de lanares, con venta de corderos pesados. Se realiza un manejo adecuado y racional del campo natural con el uso de alambrado eléctrico.

La empresa agropecuaria es dirigida en forma familiar; el hijo menor (Horacio) se encarga de las decisiones en la producción y manejo del establecimiento, Martín apoya cuando se le requiere en actividades rurales. Juan (el padre) sigue manejando todo lo relacionado a la gestión económica-financiera de la empresa y Laura vela por el cuidado de la familia, la armonía y muchas veces su opinión como madre y maestra, es la que inclina la balanza hacia la familia o la producción.

El predio integra el grupo CREA Queguay Chico - Soto hace varios años y la familia participa del Proyecto Integrando Conocimiento del Plan Agropecuario desde 1997.

Este es un caso como el de tantas familias rurales existen en nuestro país.

Dentro de esas charlas entre la fa-

milia y el técnico del Plan Agropecuario, se destacaba la preocupación por lograr un buen equipo de personas y dentro de este tema, el relevo generacional, era uno de los puntos fuertes de las conversaciones.

En cualquier proceso de cambio siempre existen roces, por eso es importante al momento de pensar en este tema, tener algunos aspectos en cuenta.

Aspectos a tener en cuenta:

En la actualidad, se aprecia una intención por parte de muchos productores agropecuarios en obtener la última tecnología en maquinaria, la mejor genética animal, las variedades más productivas, la mayor rentabilidad, con una detallada planificación forrajera y económica-financiera. Esto sumado a un cumulo de información económica, financiera y climática, que promueve todas estas herramientas en pro de un desarrollo sustentable.

Pero muy pocos tienen en cuenta que para que un paquete tecnológico funcione con éxito, es imprescindible

y excluyente que exista gente capaz y preparada para desarrollar las actividades. Esto es necesario en todo tipo de empresas, pero especialmente cuando nos referimos a predios ganaderos familiares, o medios donde la mano de obra es en general familiar y en muchos casos son los hijos junto a los padres los responsables de llevar adelante este proceso. Es en donde este tema se hace más problemático, debido a que se confrontan sentimientos familiares (valores, costumbres, etc) con objetivos empresariales o productivos (rentabilidad, productividad, etc), que muchas veces son contrapuestos. Dentro de estas organizaciones, nos parece importante rescatar el tema relevo generacional, como uno de los principales factores que afectan la sustentabilidad de cualquier empresa familiar.

Para lograr un adecuado relevo generacional, nuestras observaciones - de muchos casos - nos indican que es importante tener en cuenta algunos puntos:

- **El primer** paso necesario para comenzar a tratar el tema, es que el **sucesor** (padre y/o madre) muestre **actitud de ir cediendo** el poder en el control de la explotación (gestión) como en el capital (tierra, animales, etc).
- **Segundo**, la **planificación** anticipada es de suma importancia. Con esto se puede hacer un cambio de mando ordenado y consensuado entre todos los integrantes de la familia. Muchos autores estiman que este proceso dura en el entorno de los 10 a 15 años, en cambio otros, destacan que este proceso comienza en el momento de nacimiento del primer hijo, por este motivo es necesario comenzar con tiempo.
- **Tercero**, la necesidad de dejar un **documento escrito**. Es importante para la planificación y acción de cómo se llevará a cabo la transición, también es necesario dejar en claro el reparto de bienes, y los derechos y obligacio-



nes de cada heredero o futuro sucesor (cónyuge, hijos, sobrinos u otro).

- **Cuarto**, que la familia logre una **buena comunicación y confianza** mutua entre todos los integrantes, los que trabajan directamente en el predio, pero también los que están afuera. En muchos casos hay que fortalecer la comunicación de los que están más lejos de la empresa, estas personas son las que no tienen las cosas claras por la distancia.
- **Quinto**, el o los **futuros sucesores estén capacitados y tengan experiencia previa** en otras empresas, por lo menos 2 años; esto permite aprender otras cosas, ver otras realidades, pero también valorar lo que se tiene en la familia.
- **Sexto**, que el o los **futuros sucesores comiencen de abajo**, para evitar conflictos dentro de la empresa como entre los familiares.
- **Séptimo**, que la elección del **nuevo sucesor responsable de la gestión**, recaiga en el **más apto**, el que

esté más preparado, que muchas veces puede no ser nuestro hijo o sobrino. Esto permite una mayor tranquilidad a los integrantes que están lejos de la empresa. No olvidemos que *"... puede ser un buen hijo, pero no buen empresario..."* Es importante recordar que a pesar de pasar buenos tiempos económicos, nunca es oportuno crear puestos artificiales.

- **Octavo**, que el recién ingresado reciba una **remuneración acorde a su trabajo** según precio de mercado, evitar "pagar a los hijos o parientes como grandes gerentes y sólo realizan actividades de peón"

- **Noveno**, para que existan sucesores convencidos en seguir en la empresa, es necesario que la **actividad sea atractiva** para ellos, por esto es importante desarrollar un clima agradable y no estar todos los días desalentando al trabajo agropecuario. Es importante *"hacer querer lo que se está haciendo."*

Estos son algunos de los puntos más importantes que hay que tener en



Foto: Plan Agropecuario

cuenta, al momento de comenzar a trabajar sobre este tema, no olvidemos que no hay recetas. Pero a estos nueve puntos necesariamente hay que considerarlos.

¿Cómo fue la experiencia vivida por esta familia?

Como toda experiencia de vida ha pasado por cosas buenas y de las otras, pero pudimos observar y sentir que para Juan y Laura se está cumpliendo su sueño. Un buen indicador de esto es que ellos conservan con mucho orgullo el casco del bisabuelo Pedro Ruiz, con una historia de más de 105 años, donde en la actualidad se está desarrollando el proceso del traspaso hacia Martín y Horacio.

Al preguntar, cuáles fueron los criterios que tomaron para llevar adelante este proceso, Juan comenta que “... nosotros teníamos bastante claro para donde apuntaba cada uno de nuestros hijos, hemos procurado de no entorpecer el proceso, sin perjuicio de con-

trolar la cosa, nunca hubo grandes discrepancias. La empresa puede funcionar sin problema. Por ahora la experiencia ha sido bastante exitosa. Uno ve que ellos están conformes con los roles que se les ha ido asignando”. En un momento de la charla, Juan deja en claro el apego que tiene a las actividades agropecuarias cuando dice “...soy un enamorado del campo, me gusta... lo vendo muy bien...”

Cuando se consulta sobre la importancia de que el futuro sucesor realice las primeras prácticas en otra empresa, Juan plantea que “...siempre estuve convencido que estando en otro lado se aprende muchas cosas, mirando y haciendo se aprende mucho, es importante poder observar cómo se trabaja en otros lados, porque nuestra estancia era un poco especial”.

Sobre este punto, Horacio nos cuenta que “...cuando terminé de estudiar en el IGAP-Tacuarembó quería venir a trabajar a la estancia, pero papá me sugirió que hiciera una pasantía duran-

te un tiempo. A ellos les parecía bueno que viera otros rubros y otras cosas durante algún tiempo. Durante estos dos años siempre estuve trabajando como peón, en muchos casos fue difícil, pero la verdad que aprendí mucho, fundamentalmente de los capataces.”

Luego de la experiencia fuera de su casa, el 3 de setiembre del 2005 regresa a trabajar en el predio de su familia, Juan expresa cuales fueron los criterios que se manejaron al momento de la llegada de Horacio al campo, “...en ese momento los roles debían de estar muy claros. Horacio empezó como otro peón más, acá había un capataz, dos peones de campo y un casero. Luego de un tiempo, les planteo a los empleados que él iba a quedar al frente del establecimiento. Horacio siempre tuvo un sueldo el cual se ha modificando, de acuerdo a las responsabilidades que ha ido asumiendo en este tiempo.”

Los primeros tiempos junto a su padre no fueron fáciles, Horacio comenta que “... al principio fue bastante duro, porque uno como joven siempre traía muchas ideas y papá no las compartía, nunca me daba la posibilidad para empezar, hasta que de a poco empezó en dejarme hacer las cosas. El eléctrico fue una de las primeras herramientas que pude incorporar al predio, lo que permitió transformar el campo natural.”

Como en todas las relaciones, existieron momentos críticos durante estos años, Juan destaca que “...hubo roces y discrepancias que luego se fueron solucionando gracias a las excelentes relaciones personales y también a la buena voluntad de todos. Nunca ha llegado sangre al río.”

La visión del hermano mayor (Martín) es que “... algunas veces tuvieron sus discusiones, pero dura poco, casi siempre se llega a un consenso.”

Como toda empresa familiar, muchas veces se priorizan necesidades familiares en desmedro de las productivas; en este caso Horacio comenta que “...cuando recién entré miraba sólo lo económico y lo productivo. Por eso

empecé con el eléctrico y el manejo de las pasturas. Pero actualmente se prioriza la familia, la tradición.”

Sobre este tema, Juan destaca que “...acá siempre se priorizó la familia, en muchos situaciones con decisiones muy duras. En algunos casos por priorizar la gran familia se provocó perjuicios muy grandes para nosotros, desde el punto de vista económico como familiar. Hasta llegar en algunos casos a tronchar parte de nuestra familia.”

A pesar de haber vivido momentos amargos con algún integrante de la familia, por haber tenido demasiada confianza, no dejar las cosas por escrito y no prevenir que algo malo podría suceder, ellos siguen pensando que la palabra es una de las herramientas más importante entre los integrantes de la familia, así lo expresa Martín, “... en los tiempos de hoy es importante que quede todo por escrito, pero yo tengo confianza en la palabra.” La madre reflexiona que “...quiero dejar arreglado con los hijos para que no existan problemas entre ellos.”

Teniendo en cuenta la experiencia vivida (aprender – haciendo), son oportunas las sugerencias que pueden aportar para otras familias; al respecto Martín, destaca que “...lo más importante es el diálogo, sentarse a hablar a donde se quiere llegar, no pelearse y hablando todo se resuelve.”

Horacio plantea que es importante “...buscar siempre el diálogo, que se aprenda a respetar, dejar las cosas por escrito y pensar en el futuro de los hijos, hacer las cosas bien para las futuras generaciones.”

Laura rescata que hay que “...tener confianza entre la familia para poder seguir adelante.”

El padre (Juan) destaca que “...la base es tratar de descubrir y sentir lo que quiere el otro, que muchas veces no se expresa, con esto se logra armonía entre los integrantes de la familia.”

Por último la familia valora muy positivo el trabajo que ha desarrollado el Plan Agropecuario en el marco del Proyecto Integrando Conocimiento, donde ex-

presan que “...con el técnico del Plan hemos conversado mucho sobre los temas familiares, este tema pesa mucho en la empresa, es muy importantes tenerlos en cuenta y tener alguien con quien hablar.”

Comentarios finales

Esta historia es una de las tres millones de situaciones diferentes que existen en nuestro país, la diferencia es que a ésta la pudimos conocer más de cerca. Todas las historias son interesantes y todas aportan mucho a nuestro diario vivir, está en nosotros aprender de ellas.

En este largo camino, que todos estamos transitando en muchos casos como hijos pero también como padres, es importante ser consciente de lo que estamos haciendo y lo que estamos dejando de hacer, es nuestra responsabilidad.

Como nos ha demostrado esta familia, con dedicación, formación, amor a lo que se está haciendo, diálogo entre la familia, capacidad para afrontar y resolver conflictos y planificación adecuada, se pueden lograr buenos resultados. No es fácil, ellos tienen cosas pendientes para mejorar en este camino, pero lo están intentando.

En esto no hay una receta, pero hay posibles caminos, hay valores que no debemos de olvidar, la familia Oholeguy – Ruiz tomo por este sendero, siento que no se van a arrepentir.

Como reflexión final, me gustaría dejar una frase en que se describe claramente lo que puede suceder en la interna de las organizaciones familiares **“Se puede aspirar a tener una familia feliz; pero eso no necesariamente significa una empresa feliz” (Thornton , 2005).**

Agradecimientos: quiero agradecer a la familia Oholeguy - Ruiz, por permitirme escuchar y difundir su experiencia familiar, y a los compañeros del Plan Agropecuario los Ings. Agrs. N. Scarpitta, H. Morales y M. Pereira.