

Este campo será para ustedes

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 31
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



“Este campo será para Ustedes”

Jorge y Nicolás Méredi siempre se consideraban muy buenos productores agropecuarios. Ambos son ingenieros agrónomos y desde chicos colaboraron con el padre en el manejo del campo, sobre todo durante las vacaciones, cumpliendo tareas de vigilancia de cosecha y entrega de la producción. Se asociaron hace 15 años, cuando recibieron ochocientas hectáreas -"La Estrellera"- ubicadas en el norte de Buenos Aires.

Cuando Jorge se recibió, instaló un comercio dedicado a la venta de insumos agropecuarios y prestación de servicios en un pueblo cercano a La Estrellera, mientras que Nicolás, al egresar de la Facultad se dedicó a realizar asesoramientos particulares, tomando además algunas administraciones de campos, y coordinando un grupo de productores en un proyecto de Cambio Rural.

Paralelamente, ambos colaboraban en el manejo de la empresa familiar, sobre todo en los últimos años. De todos modos, se trató de una actividad accesorias para los dos hermanos y no les significó ningún rédito económico, quizá porque cada uno estaba bien encaminado profesionalmente.

Cuando se trató el tema en ocasión de las entrevistas realizadas, los hermanos explicaron: *"Nuestra intervención durante los últimos diez años antes de recibir el campo, fue de actualización tecnológica y apoyo al excelente equipo que colaboraba con nuestro padre. Éramos conscientes de que hubieran sido positivos muchos más cambios, pero no nos animamos a proponerlos, respetuosos de la orientación dada a 'La Estrellera' por nuestro padre, convertida en una empresa sólida pero que no crecía en la medida posible, sobre todo teniendo en cuenta la potencialidad productiva de su suelo."*

"Al fallecer nuestro padre-y ante el ofrecimiento de mamá de alquilarnos la parte que le correspondía- decidimos formar una SRL de la que somos cuotapartistas. Ambos teníamos experiencia en producción y administración y elaboramos un buen plan con la mira puesta en el crecimiento. Partimos de la base de que, desde que terminamos la Facultad, nuestras entradas se originaban en la actividad profesional. En función de ello, acordamos destinar 'La Estrellera' a los hijos, para lo cual era necesario alcanzar rápidamente un ritmo de crecimiento importante".

El plan inicial de los Méredi incluía comprar por lo menos igual cantidad de tierra que la que recibieron, poniéndose un plazo de diez años. A ello los inducía un proyecto -muy personal por cierto- que contemplaba la dedicación a la actividad agropecuaria de, por lo menos dos de los hijos de cada uno. Jorge tenía dos varones y dos mujeres, y Nicolás cinco varones.

Este caso fue preparado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, en base a la información aportada sobre Empresas Familiares Agropecuarias por María Marta Ducos y Elisa Ulloa en el Libro Empresa Familiar Agropecuaria. El mismo tiene el propósito de ser utilizado como base de discusión en clase y no como ejemplo de un manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Una de las primeras modificaciones introducida en "La Estrellera", fue el cultivo de soja, con buena tecnología. También encararon hacer invernada corta, sobre la base de muy buenas pasturas, sacando la cría a un campo alquilado. Dos cosechas muy buenas les permitieron comprar cuatrocientas hectáreas más y alquilar, con opción a compra, otras quinientas en las cuales instalaron dos tambos.

El plan era ir armando varios módulos productivos, perfectamente definidos, que con el tiempo deberían manejar los integrantes de la nueva generación.

A todo esto, los integrantes de la tercera generación fueron orientando su futuro, algunos pensando ubicarlo en el campo y otros no. Mientras tanto, "La Estrellera" de los Méredi, se realimentaba y crecía sin que el proyecto de los mayores trascendiera demasiado a sus respectivas familias.

Es más, como la condición, que se respetó a ultranza, fue no retirar ni un centavo del campo, convertido en algo así como en una alcancía imposible de abrir, cada familia vivió en los últimos años bastante ajustada económicamente, y los hijos mayores de ambos hermanos a la vez que estudiaban trabajaban, para completar sus presupuestos personales. Sí bien uno ingresó a la facultad de Agronomía -y el otro cursa Administración de Empresas, era muy poca la vinculación que tenían con el proyecto de sus padres. Por otra parte, la hipótesis de crecimiento empezó a frenarse por la crisis del sector y ambos socios comenzaron a cuestionarse el proyecto, aunque cada uno con distinta actitud.

Mientras Jorge se inclinaba por dejar correr las cosas, esperando que volvieran los tiempos favorables, Nicolás, que como administrador veterano había reunido experiencia de éxitos y fracasos, creía necesario buscar alternativas, sobre todo para no renunciar a la opción de compra que vencería en dos años.

La preocupación llevó a cada uno a buscar apoyo en sus respectivas familias. La mujer de Jorge supo escucharlo, dándose cuenta de que la situación lo preocupaba mucho más de lo que parecía; la de Nicolás directamente se desentendió del problema, aduciendo que nunca había tenido participación en el proyecto; además, estaba convencida de que su marido, así como había sido capaz de sacar de problemas a varias empresas que administraba, debía encontrar una salida a los de 'La Estrellera'.

En cuanto a los hijos, no se preocuparon demasiado, aún aquellos que por las carreras que estaban cursando podrían sentirse más cercanos al emprendimiento familiar. En realidad, poca era la vinculación que tenían todos con el campo, salvo escuchar cada tanto una frase que les sonaba a muletilla: *"estamos haciendo todo esto por ustedes, que algún día tendrán la responsabilidad de continuar con "La Estrellera", fundada por su abuelo y acrecentada por sus respectivos padres"*.

Asumir una realidad en la que no habían pensado -la poca importancia que la familia daba al proyecto- y a la vez darse cuenta de que el ambicioso plan de crecimiento estaba a punto de quedar a mitad de camino, hizo que Jorge y Nicolás se sintieran solos, pero decididos a no fracasar.

Una excursión de pesca les sirvió para hablar largo y tendido de la situación y, a partir de allí, empezar a plantear posibilidades. El análisis de situación los convenció de que, o detenían el crecimiento (dejando caer la opción de compra del predio de 500 hectáreas), recurrían para no hacerlo a créditos bastante riesgosos, o encaraban una actividad totalmente nueva.

En la opción de encarar una actividad totalmente nueva, manejaban algunas alternativas, como dedicarse al acopio de granos, armar un pool de siembra, o instalar un

feed lot tipo hotelería¹. En todas arriesgarían "La Estrellera", que debía ser comprometida para avalar las nuevas actividades.

"¿Cuál de estas sería la mejor decisión?", se interrogan ambos hermanos que para entonces habían perdido bastante el empuje que siempre los distinguió. A ese interrogante se agregaba la actitud de la familia pues, en distinta medida pareciera poco dispuesta a involucrarse en el tema.

Si bien Jorge sentía que su mujer se *"preocupaba por su preocupación"*, se daba cuenta de que no era mucho el intercambio que tenían al respecto, tanto entre ellos como con los hijos. En cuanto a Nicolás, al que la familia directamente le dijo *"es problema tuyo y de tu hermano"*, se ha encerrado en sí mismo y no habla del tema.

Uno y otro, en aquella excursión de pesca durante la cual analizaron a fondo la empresa y la actitud familiar, asumieron que en algo habían fallado pero, salvo algunos aspectos, como algún viaje de placer no realizado, un segundo auto que no compraron para sus familias, o el seguir viviendo en casas confortables pero antiguas, consideran haber procedido adecuadamente, *"pensando sobre todo en el porvenir de los hijos, a los que buscamos dejar mucho más de lo que recibimos nosotros"*.

¹ El acopio de granos implica brindar servicios de almacenaje a otros productores. El pool de siembra contempla una asociación de inversionistas (con participación de inversores no pertenecientes al sector) para desarrollar actividades agrícolas, y el feed lot de hotelería consiste en la prestación de servicios de engorde de vacunos a corral.