

La Dividida : intentando evitar otra fragmentación

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 34
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



"La Dividida": intentando evitar otra fragmentación

Al cumplir los 50 años de casados, el matrimonio Santibáñez había planteado a sus cinco hijos un deseo largamente acariciado: mantener en manos del grupo familiar "La Dividida", el establecimiento agropecuario de producción mixta ubicado en la provincia de Santa Fe, Argentina. Es que don Juan José Santibáñez De Dios quería evitar que el predio fuera distribuido en parcelas para cada hijo, como había sucedido en la generación anterior.

En los hechos, La Dividida –como su irónico nombre lo indica- era producto de la fragmentación de un establecimiento mayor (La Añoranza), que había sido manejado como sociedad familiar durante tres generaciones hasta que las cosas se complicaron por conflictos entre hermanos y primos. La Añoranza había sido adquirida a mitad del siglo XIX por Juan y Martín De Dios¹, dos hermanos españoles que emigraron a Argentina, y tras trabajar duramente en diversas actividades lograron adquirir una importante extensión de tierra. En la tercera generación el predio fue fragmentado en siete establecimientos diferentes, de los cuales tres siguen en manos de los De Dios.

Juan José Santibáñez De Dios es quien ha conducido uno de estos tres establecimientos, quien gracias a un buen manejo empresario y a que el campo está ubicado en la parte agrícola de la provincia, pudo ir ampliando lo recibido mediante la compra de fracciones vecinas, algunas de las cuales fueron parte del núcleo original de "La Añoranza".

Ahora, Juan José Santibáñez está convencido de que fragmentar "La Dividida" entre sus cinco hijos no resultaría conveniente. Además, siente al establecimiento como la obra de su vida y no se resigna a que, más tarde o más temprano, sea desarmado.

El pedido a sus descendientes en el marco de los festejos de los 50 años de casados, ha sido que todos ayuden a buscar la mejor salida. Para ello, Santibáñez y Sra. han otorgado a sus hijos un plazo de un año para que vayan aportando ideas al respecto, de la manera más libre posible. Una propuesta del matrimonio Santibáñez consistiría en alquilarles la tierra y dividir en partes iguales el capital operativo, poniéndole un valor que será pagado en un plazo razonable. La otra alternativa pasaría por la donación de la tierra y el capital operativo, pero don Juan José considera que alquilarles "La Dividida", antes de donarla, servirá como período de prueba para todos

Este caso fue redactado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, en base a relatos de empresas familiares argentinas del sector agropecuario, publicadas en el libro La empresa familiar agropecuaria, con el propósito de ser utilizado en su discusión y análisis, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Copyright © 2007 Universidad ORT Uruguay

¹ Juan De Dios era el abuelo del actual propietario de La Dividida, Juan José Santibáñez De Dios

De los cinco hijos, tres tienen profesiones no relacionadas con la actividad, y los otros dos colaboran con el padre. Cecilia -Licenciada en Administración de Empresas- en la parte administrativa, y Santiago -Ingeniero Agrónomo- en el manejo productivo. No están asociados, sino que cobran sueldos. En cuanto a los nietos, sus edades oscilan entre los veinte y los ocho años.

En relación al nivel de involucramiento con el predio familiar es importante mencionar que todos los hijos conocen cómo fue evolucionando la empresa paterna en los últimos veinte años. Aun cuando desde muy jóvenes algunos de ellos debieron alejarse de "La Dividida" -primero por sus estudios y después por sus actividades- siempre hubo una comunicación fluida sobre los aspectos empresarios. Así, a partir de que Juan José tuvo bien consolidada la empresa y de que sus hijos fueron mayores, tomó la costumbre de hacer una reunión informativa con motivo del cumpleaños de su mujer, en cuya celebración coinciden todos. Se las arregla de manera tal que una parte de ese encuentro -la que él llama "de negocios"- sea algo realmente serio. Por su especial manera de ser -muy abierta y nada autoritario pese al respeto que impone por su personalidad- consiguió interesar en la marcha de "La Dividida" no solamente a los hijos, yernos y nueras, sino también a los nietos que, a partir de los diez o doce años, asisten a la reunión. El informe escrito, sobre lo sucedido en el año y los planes para el nuevo ejercicio le lleva a don Juan José su buen tiempo, pero todos sienten que también le divierte bastante. Posiblemente este ejercicio le ayudó a pensar en su retiro y a poder plantearlo tal como lo proyecta. Del mismo modo sucede con sus hijos y familiares, quienes ante la invitación se sienten capaces de dedicar tiempo a responder a la solicitud del jefe de la familia.

Una vez planteado el deseo de los padres de mantener "La Dividida" en el grupo familiar, sin fragmentarla, y de haber establecido un plazo de un año para que todos aporten ideas y soluciones, cada núcleo familiar comenzó a evaluar alternativas. Se relata a continuación la perspectiva de cada hijo y sus respectivas familias.

Pedro, el mayor, es abogado y vive en Rosario. Es el menos ligado a "La Dividida"; ya que tiene un solo hijo que estudia antropología y tiene la firme intención de completar sus estudios en el exterior y además a su mujer le aburre el campo, donde es incapaz de pasar más de una semana. Por estas razones, y con la idea de evitarles problemas a los demás, se orientaría a ser socio capitalista en una empresa integrada con sus hermanos con la variante de ceder en alquiler a la nueva empresa la parte que le correspondiera en caso de donación.

Mariela, la segunda, está casada con un diplomático de carrera y tiene cuatro hijos. Siempre le interesó el campo -es Veterinaria- y nunca le sobró el dinero, por lo cual piensa que el día de mañana puede ser muy interesante integrar una sociedad familiar en la que tenga cabida su marido al retirarse, como así alguno de los chicos, quienes pasan largas temporadas con los abuelos en el campo. Están afines a asociarse con su padre y hermanos con vistas a futuro, algo bastante lógico ya que mantienen muy buena relación con todos.

Mariano, el tercer hijo, es arquitecto y dueño una empresa de construcciones bastante importante de la cual son socios capitalistas su padre y Santiago, el hermano que trabaja en el campo. Esta vinculación lo inclina por integrar la empresa familiar con sus hermanos ya que tiene cierta experiencia a trabajar en familia, pero de sus tres hijos, el único que podría interesarse en ello es el que estudia Agronomía, quien no tiene una relación excelente con su tío Santiago ya que discuten sobre cuestiones referidas al manejo del campo. De todas formas, supone que esto es superable, y que las críticas de su hijo al tío son propias de la juventud e inexperiencia.

Son Santiago y Cecilia, -los hermanos directamente vinculados a la gestión del campo- quienes tienen más dudas en relación a integrarse en un proyecto familiar. Santiago siente muy suya a "La Dividida" pero reconoce que el campo fragmentado no daría para mucho, y por eso es uno de los más interesados en encontrar salidas para trabajar en sociedad con sus hermanos -o algunos de ellos-. Es consciente de que no quiere perder ese protagonismo que significa estar prácticamente al frente de los planes productivos de la empresa. Opina que las cosas están bien como están, con una empresa eficiente y en crecimiento, *"algo a lo que siento he contribuido en gran parte"*, comenta a su mujer. Informalmente, está pensando que una salida sería alquilar el campo a sus hermanos, para lo cual debería endeudarse bastante, pero se siente con fuerza para ello

La situación de Cecilia es la siguiente: trabajó mucho para conseguir ordenar la parte administrativa, llevada tradicionalmente por el padre. Si bien, su tarea es específicamente contable, el manejo de los presupuestos le proporciona una visión muy exacta de la empresa y desde hace varios años advierte la conveniencia de intensificar las actividades, pues encuentra distorsión entre el capital y su rédito. Podría afirmarse que es, de los cinco hijos de Juan José y María, quien está más cerca de un proyecto para el futuro; aportando ideas desde el punto de vista de estrategia del negocio: en su opinión se debería optar por algo mucho más intensivo o agricultura con riego que mejorara la rentabilidad de la empresa. Su marido es representante de un consignatario en un pueblo cercano al campo familiar, viven en un pueblo ubicado solamente a quince kilómetros de "La Dividida", y se siente bastante dueña de casa, pues la familia tiene en el casco su departamento fijo para el fin de semana. Le cuesta aceptar encarar un proyecto asociada con sus hermanos, aunque reconoce -igual que Santiago y su padre- que fragmentar el negocio probablemente no *"sería negocio para nadie"*. Le pesa también, que sus hermanos en varias oportunidades le hayan señalado aquello todavía común en el campo: *"esto no es cosa de mujeres por más administradora de empresas que seas"*.

Don Juan José ha conversado informalmente con cada uno de sus hijos y visualiza como muy positivo el intenso intercambio de opiniones e ideas a fin de ir acercando proyectos. Hasta los nietos están manejando propuestas: por ejemplo los hijos de Cecilia, apoyados por sus padres y a partir de una experiencia de amigos pampeanos, plantearon instalar un ponny club, aprovechando la cercanía de una ciudad importante. Proponen asociarse con los hijos de Santiago y pedir un préstamo avalado por los abuelos, para comprar una pequeña tropilla de petisos y algunas monturas, como así también pagar un sueldo part-time a algún puestero para cuidar los animales. Descuentan que en los galpones del casco pueden cederles un espacio para guardar monturas y armar un lugar de estar en los días de cabalgata.

Adicionalmente, don Juan José buscó información y trabajó mucho en el análisis de los factores que provocaron la ruptura de la empresa familiar, integrada por su padre y sus tíos. Habló con algunos de sus primos que, como él habían sido protagonistas (un poco

desde afuera pues eran muy jóvenes) de ese episodio que marcó a toda la familia por el encono de los cuatro hermanos, quienes terminaron rematando todo para repartir la tierra y el capital de trabajo, deshaciendo una empresa productiva y prestigiosa para empezar de nuevo. Comprobar cómo muy pocos pudieron superar la cuesta lo afirmó más en la idea de evitar ese destino para "La Dividida". Se dio cuenta, además, de que todo lo sucedido respondía a situaciones muy poco relevantes, como pudo ser que uno de sus tíos se casó con una mujer muy dominante y poco discreta, quien desde el comienzo "sembró cizaña", situación que el marido no supo manejar. Otro de los grandes motivos de conflicto fue la preferencia del abuelo por dos hijas, con el agravante de que el marido de una de ellas se enfrentó con alguno de sus cuñados y otros familiares. En definitiva, don Juan José creyó descubrir, a través del análisis de historias familiares, que los problemas no fueron empresarios sino especialmente de tipo familiar.

Estas experiencias previas le hacen pensar que la salida no será sencilla, pero confía en que entre todos encuentren vías de solución para que el emprendimiento familiar incluya a todos los herederos, contrariando el sentido que le dio nombre al campo en la generación anterior.