

El paso de una generación a otra: la renovación en las ganaderías

Hace poco, con un compañero, mirábamos la lista de las ganaderías de una zona densa en vacas de Castilla y León y analizábamos cuántas podrían quedar en 5 o 10 años. Las que desaparecían en la mayoría de los casos era por jubilación. Sin embargo, de las que pensamos que podían quedar porque existe relevo generacional, en varias teníamos dudas sobre ese relevo o sobre cómo iban a ser las relaciones entre los miembros de esa siguiente generación, incluidas las parejas. Es más, en una de las explotaciones de la zona y por continuas peleas entre primos (de poco más de 20 años y con pocos años de experiencia en la explotación), la ganadería ha "saltado" por los aires. Así que la incorporación de jóvenes no es siempre sinónimo de futuro ganadero; bien al contrario, frecuentemente, es de cierre adelantado.



En España, aproximadamente el 70% de las ganaderías son empresas familiares y solo el 35% llega a la segunda generación y menos del 10% a la tercera. Al contrario que en otro tipo de empresas, en la ganadería de vacuno lechero es habitual que la incorporación se realice directamente sin ningún tipo de formación, ni académica ni laboral. En otro tipo de empresas familiares, se suele exigir antes de incorporarse, primero una formación y segundo una experiencia mínima de 3 a 5 años en otras empresas del sector.

Tenemos que pensar que la familia tiende a regirse por vínculos emocionales, mientras que los negocios, más fríos y calculadores, lo hacen de forma más objetiva, es decir por sus resultados. Ahora bien, ¿cómo podemos combinar los dos? Sobre todo porque la relación que se mantenga en la familia (por ejemplo si existe falta de respeto entre las diferentes generaciones) se trasladará también al lugar de trabajo. Pero no tenemos que pensar solo en las sucesiones, sino también en las posibles uniones entre ganaderos para que al tener mayor tamaño, la explotación pueda tener mejor futuro.

Probablemente la pregunta del millón es cómo ven todos y cada uno los miembros de la familia a la ganadería en 10 o 15 años.

¿Cómo es la estructura de la ganadería?

Según las cifras del ministerio, la ganadería española (en 2014) tenía una media de 37 vacas, sustancialmente inferior a la media europea y con ciertas diferencias entre Comunidades Autónomas (Tabla 1).

Acorde con este tamaño, las explotaciones en España, tanto agrícolas como ganaderas, tienen en la mayoría de los casos un solo propietario (en el 47% de los casos) y en el 43,6% de los casos la propiedad es compartida. Entre los copropietarios destacan los cónyuges (43,5%), seguidos de los padres y suegros (40,3%), hermanos y cuñados (25,8%), hijos o yernos o nueras (4,6%) y otros familiares (4,6%).

Según el mismo trabajo, en el 41,6% de las explotaciones agrarias familiares solo trabaja una persona de la familia. No obstante, la colaboración de la familia también es significativa, pues en el 58,4% de las explotaciones trabaja más de un miembro de la misma.

En la mayoría de los casos y dependiendo del tamaño de la explotación y de la edad del titular, la persona que suele ayudar es el cónyuge (65%) sobre todo cuando la edad del titular se encuentra entre 35 y 54 años. Es decir, cuando normalmente los hijos todavía no tienen edad para la incorporación.

En segundo lugar, los que más colaboran en la explotación son los hijos (20% de los casos) y a continuación padres, suegros, hermanos o cuñados suele producirse cuando los titulares son jóvenes y no cuentan con cónyuges o hijos en edad de trabajar.

María Martín Richard. ASPROLAC
maria@asprolac.com

Tabla 1. Evolución del tamaño medio de las explotaciones en España y por CCAA (vacas/explotación). Informe Magrama. Junio 2014.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Andalucía	43	43	47	55	51	56	58	58	60
Aragón	77	79	89	101	104	113	126	134	156
Asturias	22	21	22	22	21	22	22	23	27
Baleares	69	56	55	56	56	54	52	51	43
Canarias	23	24	33	32	33	37	38	38	37
Cantabria	24	23	23	23	24	24	24	24	24
Castilla-La Mancha	43	49	64	67	69	62	63	70	73
Castilla y León	35	34	37	37	50	51	55	58	60
Cataluña	64	65	68	73	79	81	91	95	103
Extremadura	10	10	10	14	14	13	13	13	14
Galicia	18	18	25	26	26	26	27	28	29
Madrid	55	56	56	87	88	78	82	77	78
Murcia	46	44	79	119	119	122	163	157	163
Navarra	60	67	82	86	83	89	96	99	111
País Vasco	58	59	58	57	57	58	73	68	65
La Rioja	64	71	70	68	84	106	107	123	133
Valencia	102	110	140	150	150	167	171	169	202
ESPAÑA	26	25	31	32	33	33	35	35	37

Según la Encuesta Europea sobre la Estructura de las Explotaciones Agrícolas de 2005, el 33% de los agricultores europeos tenía más de 65 años (Tabla 2). Pero con tasas más altas de envejecimiento se encontraba España, con un 35% de titulares mayores, así como Portugal (47%), Italia (43%), Bulgaria (42%), Rumania (44%) y Grecia (37%).

Los agricultores menores de 35 años representaban casi el 7%. De nuevo, la situación en España era peor puesto que se encontraba por debajo de la media con poco más del 5%, al contrario que otros países como Polonia (con 13%), Rep. Checa (10%), Austria (11%) y Francia, Finlandia y Noruega (9%).

Las cifras actuales (2014) no son mucho mejores para España: el 45,3% tiene más de 55 años y sólo el 4% menos de 34 años.

En España vemos también diferencias entre Comunidades Autónomas respecto a la edad. Por un lado, tenemos autonomías con una población agraria intensamente envejecida como es el País Vasco, que acumulaba el 47% de titulares mayores de 65 años, seguido de la Comunidad Autónoma de Madrid con un 39%, Galicia con un 38% e Islas Baleares con 35%. Por otro lado, la población agraria más joven se encontraba fundamentalmente en Andalucía, con casi el 12% de agricultores menores de 35 años, seguida de Murcia (10%), Aragón, Asturias y Cantabria (9%).

Por último, decir que tres quintas partes de los jóvenes rurales son hijos de agricultores o ganaderos. Estas cifras son consecuencia de las escasas posibilidades que tienen para encontrar un trabajo no agrario.

Así pues, lo que dicen estas cifras es que las ganaderías en general son de tamaño inferior al europeo y llevadas por gente de mayor edad. ¿Hay pues sitio para los jóvenes? ¿La incorporación de los jóvenes va a permitir que la explotación se desarrolle y pueda ser competitiva?

En la primera generación, coinciden en la misma persona los cargos de propiedad y gestión. Posteriormente, los roles se pueden solapar para después volverse a separar. Pero solo con una buena organización, se pueden resolver los conflictos que van a tener lugar en las familias con ganadería o en la ganadería formada por familiares.

Tabla 2. Estructura demográfica de agricultores en la UE (Eurostat. 2005)

Países	Nº total de agricultores	% menos de 35 años	% de 35-65 años	% de más de 65 años
EU (27)	14.222.030	6,7	60,1	33,2
Bélgica	47.980	7,1	71,8	21,1
Bulgaria	531.410	4,1	54,1	41,8
Repúb. Checa	39.420	10,1	72,1	17,8
Dinamarca	51.280	7,2	74,4	18,5
Alemania	384.980	9,2	83,5	7,3
Estonia	26.870	6,8	63,4	29,7
Irlanda	132.490	8,1	68,0	23,9
Grecia	833.080	6,8	56,4	36,8
España	1.027.820	5,2	59,8	35,0
Francia	474.110	8,9	75,2	15,8
Italia	1.699.460	3,3	53,4	43,2
Chipre	44.740	3,2	69,5	27,2
Letonia	128.550	7,7	63,6	28,7
Lituania	252.400	5,2	62,8	32,0
Luxemburgo	2.410	6,6	76,3	17,0
Hungría	706.900	7,7	64,7	27,5
Malta	11.040	5,2	71,4	23,5
Países Bajos	77.790	5,3	77,7	17,1
Austria	166.800	11,0	77,8	11,2
Polonia	2.472.830	12,7	70,3	17,1
Portugal	317.070	2,2	50,5	47,3
Rumanía	4.237.890	5,2	51,2	43,6
Eslovenia	77.040	4,4	61,5	34,0
Eslovaquia	66.690	4,1	65,8	30,0
Finlandia	69.660	9,3	84,4	6,3
Suecia	70.690	5,5	73,5	21,0
Reino Unido	274.040	3,1	66,1	30,7
Noruega	52.740	8,7	83,5	7,8

¿Por qué se quieren quedar los jóvenes?

Entre los que se plantean seguir con la ganadería familiar podríamos hablar de dos grupos:

- Los "vocacionales", que han "mamado" la em-

Tabla 3. Etapas de la empresa. La empresa familiar. Centrem.	
Etapas	Cuestiones que más preocupan a los titulares de las empresas
1ª etapa: El fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesión • Involucrar a la familia • Planificación del patrimonio familiar/empresarial • Transición en el liderazgo.
2ª etapa: Asociación de sucesores-hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de mantener el espíritu de equipo y la buena relación familia/empresa. • Defender y mantener la propiedad familiar y empresarial. • Planificar la sucesión.
3ª etapa: La dinastía familiar o la confederación de primos.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución accionarial equitativa • Facilitar liquidez a los "disidentes" • Dilución de la tradición y cultura familiares • Reparto de funciones en la familia • Visión, misión y vínculo de cada miembro de la familia con la empresa.

presa y con contacto directo desde la niñez, primero como juego y luego ya con ciertas responsabilidades por pequeñas que fueran dentro de la ganadería. Han entendido que la ganadería no es solo un trabajo sino que va más allá y es realmente una forma de vida. En este grupo, muchos deciden no prolongar los estudios ni realizar una formación en empresas del sector (formación que en otros tipos de empresas familiares se ve como imprescindible antes de incorporarse a la compañía).

Para este grupo, uno de los factores más problemático es la herencia del patrimonio e incluso llegar a la titularidad de la explotación. El problema puede venir generado por el reparto entre todos los hermanos (los que se han quedado en la explotación y los que no), sobre todo si la explotación no tiene un tamaño suficiente.

- Los "no vocacionales" que se quedan tal vez presionados por la familia o en otros casos por ser, sobre todo en estos tiempos, una oportunidad de trabajo estable. En este grupo, se encuentran por un lado, muchos jóvenes que decidieron no seguir sus estudios o que habiéndolos terminado, no encuentran trabajo para lo que se han preparado. Ante la incertidumbre de su futuro, optan por la incorporación, por lo menos a corto/medio plazo, hasta poder encontrar algo más acorde con sus expectativas o bien quedarse (lo peor que pueden hacer por el bien de la ganadería). Se sobreentiende que si hubieran encontrado un trabajo a su gusto, no habrían vuelto a la ganadería.

¿Cómo pasar el testigo?

En realidad este proceso lleva implícitos dos elementos diferentes: la sucesión de la empresa (el poder) y la herencia (la titularidad de la explotación). Si no se piensa en los dos aspectos a la vez, puede ocurrir que los sucesores desistan de trabajar en la empresa si ven que la titularidad va a ser difícil de obtener o va a ser muy compartida.

La preparación de los miembros para realizar el "traspaso de poder" es responsabilidad de la generación "vieja". Por un lado hablamos del aspecto laboral, del día a día de la explotación, pero hablamos también del aspecto legal. Para la primera generación lo habitual es que se realicen a la vez tareas de gestión y tareas de propietario. En la siguiente generación, tal vez sea interesante diferenciar ambas: pueden existir socios que trabajen y otros que solo sean propietarios; por ejemplo, uno de los hijos decide incorporarse y trabajar en la ganadería mientras otro puede poseer acciones de las mismas y acudir a las reuniones más o menos formales de la empresa y recibir dividendos.

Obviamente, no siempre estos dos tipos de so-

cios tendrán la misma perspectiva del negocio.

Además, a la hora de pasar el poder, tenemos que contar con el carácter del patriarca. Habitualmente, se definen dos formas de actuar:

- El "embajador": es el familiar que va cediendo progresivamente el poder de la empresa hasta el relevo definitivo, teniendo confianza en la siguiente generación. Es la mejor de las opciones pues se permite la colaboración y la implicación de la siguiente generación en los nuevos proyectos.
- El "monarca": cuando el familiar no quiere dejar el poder en manos de la siguiente generación pensando que sin su presencia, la ganadería no podrá continuar. Esta opción es la peor pues el traspaso de poderes va a ser largo y difícil para que los sucesores puedan asumir responsabilidades y, sobre todo, independencia.

El protocolo familiar

Esto no es solo para la sucesión, sino que también sería recomendable cuando se establece una nueva empresa, por ejemplo fruto de la unión de varias ganaderías. Se debería dotar de un protocolo familiar.

Se podría definir como un acuerdo consensuado y desarrollado entre los miembros de la empresa familiar y la familia y que sirve para regular las relaciones entre ambas. Por lo tanto, todo el mundo debe estar de acuerdo con él y a la vez ser flexible. No va a evitar todos los problemas de relación en la empresa pero sí va a reducir un alto porcentaje de ellos.

Este protocolo debe establecer unas pautas de conducta en los problemas naturales de la empresa familiar: cómo se puede contratar/despedir a miembros de la familia; cómo se remunera a los accionistas/miembros de la familia que no trabajan en la empresa; el rol de los parientes político; las pautas a seguir en caso de venta de activos de la empresa, adquisición y transferencia de acciones... Es una forma de elaborar las normas de trabajo de la empresa y que sirvan para la supervivencia de la misma.

En primer lugar, tiene fuerza moral y puede llegar incluso a tener fuerza legal, no solo a las partes de la familia, sino a terceros si se incluye dentro de los estatutos sociales de la empresa.