



# Farm-Success

*training farmers for sustainable succession processes*

*Caso de Estudio*

Alemania 01

## 1. Introducción

El negocio del ganado vacuno se ha extendido a gran escala en los últimos 30 años. Incluso anteriormente al traspaso, el sucesor tenía la mayor parte de la responsabilidad en la iniciativa agricultora. Esta fue la principal actividad del negocio familiar antes de su traspaso en 1993. El espíritu empresarial ha crecido con el paso de las generaciones. El hijo del actual empresario ya está integrado en la compañía, tomando decisiones y participando en todas las reuniones importantes al igual que en las negociaciones.

## 2. Perfil del Promotor

**2.1 Nombre:** n.n.

**2.2 Edad:** 50

**2.3 Género:** Hombre

**2.4 Formación:** granjero, amplia formación en psicología y en el cuidado de personas en situaciones de crisis.

**2.5 Estado civil:** Casado

**2.6 Número de hijos ( mencionar la edad de los hijos ):** 3 hijos de, 22 años, 18 años y 10 años

## 3. Perfil de la granja

**3.1 Dirección – para ser utilizada por el localizador de la granja:** Bavaria en Alemania

**3.2 Área de la granja en hectáreas:** 60 ha

**3.3 Fecha desde que la familia es propietaria:** durante más de cuatro generaciones

**3.4 Nº de trabajadores de la granja:** 3+

	Jornada completa	Jornada parcial
Miembros de la familia	1	2
Otros trabajadores externos	0	0

**3.5 Descripción de la granja antes del traspaso:**

Cuando la granja se traspasó se encontraba en malas condiciones. El anterior dueño no invirtió nada en el negocio de la agricultura. Esto dio lugar a que el sucesor desde los 16 años junto con su madre, actuales propietarios de la granja, se convirtieran en empresarios. El sucesor también trabajó a media jornada en otras granjas y en el sector de la construcción.

Invirtió todos sus ahorros en la agricultura y compró todos los equipos técnicos necesarios. El traspaso se produjo cuatro semanas antes de su boda. En la época en la que la granja se transfirió contaba con 22 ha de tierra (de las cuales 13 ha eran de su propiedad), con 28 vacas productoras de leche y con sus terneros.

### **3.6 Descripción de la granja después del traspaso:**

Desde el traspaso, el procedimiento ha mejorado enormemente. Se construyó una casa y un establo nuevo, se compraron 7 ha de tierra y se aprovisionó la granja con tecnologías adicionales. La calidad de la tierra se anotó y se analizó. Finalmente, la granja en su totalidad ha sido transformada a producción ecológica. El desarrollo del negocio fue muy exigente y se llevó a cabo de forma paralela a la creación de una fundación familiar. Sus tres hijos tienen ahora entre 22 y 10 años y su mujer tiene 46 años. Ahora todos ellos viven juntos en una casa nueva y grande. Su experiencia en el proceso del traspaso fue muy buena y ya están preparados para el próximo traspaso. Actualmente unas 65 vacas productoras de leche y aproximadamente unas 60 ha de tierra son dirigidas acorde a unas directrices del cultivo ecológico.

## *4. Proceso de traspaso*

### **4.1 Texto inicial:**

El sucesor hubiese preferido tener algo más de tiempo para tomar la decisión. Sin embargo, debido a su reciente matrimonio y a la fundación de su familia, se produjeron presiones adicionales que tuvieron un efecto acelerador. El traspaso estuvo mal preparado, ya que no hubo comunicación al respecto. Su esposa tenía una mala relación con su madre. No se había producido ningún tipo de reconocimientos ni alabanzas en el gran rendimiento del joven sucesor, ni antes ni después del traspaso.

Anteriormente al traspaso, el sucesor tan solo era un buen trabajador. No tuvo ningún conocimiento previo sobre el rendimiento de la finca. Tampoco recibió ningún tipo de detalle antes del traspaso. Este ganaba dinero a través de otros trabajos que realizaba a media jornada en otras granjas y con algunas instituciones rurales. De la granja él obtenía comida y alojamiento gratis. Debido a esto, siempre se había consolado con estas palabras: "Algún día la granja será mía".

Por esta situación, entro en una crisis económica en 1993. Tristemente, el traspaso no fue aceptado de manera razonable. Después de la reunión con el notario, tuvo que volver a la construcción.

Tras el traspaso, la relación entre todas las partes involucradas no era particularmente buena, pero aceptable. Los dos hermanos más jóvenes del sucesor fueron compensados económicamente. Todos ellos dieron su punto de vista acerca de la situación, ya que ninguna

otra cosa podría haber sido aceptada ni por la familia ni por el negocio en sí. El sucesor ya había desarrollado sus propias directrices personales anteriormente al traspaso y tenía una clara imagen de su futuro negocio dentro del sector orgánico. En retrospectión, también porque la situación actual es mejor, y ambos, la familia y el negocio se han desarrollado, el proceso del traspaso fue malo, pero el resultado actual es muy bueno.

De hecho, la situación que se produjo inmediatamente posterior al traspaso fue mala, al igual que un desafío económico y humano. La lección que se aprendió con tal situación dio lugar a que surgieran los resultados. El sucesor ya tiene a su hijo de 22 años trabajando en una empresa operativa que basará el próximo traspaso en las prácticas extensivas y en el conocimiento contable de la empresa.

#### **4.2 Amenazas/ Desafíos:**

- La falta de información sobre la situación económica, los activos y las responsabilidades se las atribuyeron al sucesor antes de que tuviese lugar el traspaso. Debido a esta falta de información y al mal estado de las infraestructuras y de la tecnología, fue muy difícil desarrollar a la empresa para el futuro, a pesar de que la situación de la empresa se sabía.
- Situación de la vivienda: tres generaciones vivieron debajo del mismo techo. Ninguna zona de la casa – especialmente las que pertenecían al sucesor y a su mujer- fueron mejoradas a lo largo del tiempo. La intimidad incluso después del trabajo era muy problemática, y surgían malentendidos interpersonales. Con la reubicación de la nueva residencia, la relación entre ellos mejoró notablemente.

#### **4.3 Principal entrenamiento/ Habilidades y Competencias**

- Es muy importante obtener experiencia fuera de tu propia empresa. Este conocimiento es irremplazable, ya que los impulsos de uno mismo se reflejan en las acciones de la granja.
- Intercambio con los granjeros/ Consultas: ya que el empresario no tuvo un modelo emprendedor en su antecesor, fue bueno y necesario que a través de su trabajo pudiese intercambiar experiencias para ver nuevas cosas y procedimientos y poder estar en contacto con ellos.

#### **4.4 Consejo del sucesor**

“Hablar entre sí, antecesor y sucesor, más frecuentemente. Revisar el debate de todos los accionistas, concretar y completar la información para que esta llegue a todos de igual manera para que sea útil y de esta manera se pueda lograr un objetivo común.”

“Ningún proceso evoluciona óptimamente, pero también depende de la forma en que se vea. Comprueba que el vaso esté siempre medio lleno. Un pensamiento positivo ayuda enormemente.”

## 5. Consideraciones, Habilidades/ Competencias involucradas en el proceso de sucesión y consultas/ preguntas

### 5.1 Consideraciones Generales:

La clara meta del sucesor fue crucial para la consecución del éxito tras el difícil proceso de sucesión. A pesar de la falta de información sobre la operación, la difícil situación con los miembros de la familia y la continua falta de inversión previo al proceso, el traspaso es hoy un éxito total. La empresa ha perseguido sus objetivos, modernizando y expandiendo sus operaciones. En la actualidad su hijo está sentado a la mesa en importantes decisiones, involucrado en todas las materias, aprendiendo de las dificultades que su padre pasó a lo largo del anterior proceso de traspaso.

### 5.2 Habilidades/ Competencias especialmente relevantes en el proceso de sucesión

- Tener claro los propios objetivos. Esta es la única manera de asegurar nuestras acciones ante cualquier inconveniente.
- Dar información comprensible a todos los accionistas es importante, especialmente para el sucesor aportándole una clara visión del negocio.
- Perseverancia y resistencia.

### 5.3 Consultas/ Preguntas

- El sucesor no participó en el proceso y por lo tanto, no tenía ni perspectivas ni conocimientos al respecto, entonces ¿cómo puede integrarse en la empresa?
- No recibió ninguna información sobre la operación de traspaso y por consiguiente se le atribuyó el sobrenombre de “caja negra”. Esto es muy inquietante. ¿Tuvieron todas las partes la información necesaria en el traspaso?
- ¿Hay metas e ideas claras en las que estás trabajando?
- ¿Puedes continuar trabajando para conseguir tus metas y encontrar soluciones a pesar de los inconvenientes?

Technische  
Universität  
München



Alemania  
[www.tum.de](http://www.tum.de)

HOF UND  
LEBEN

Hof und Leben GmbH  
(Alemania)  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)



On Projects Advising SL  
(España)  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



COAG-Jaén  
(España)  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)



Agricoltura è Vita  
(Italia)  
[www.agricolturavita.it](http://www.agricolturavita.it)



Biotehniški Center Naklo  
(Eslovenia)  
[www.bc-naklo.si](http://www.bc-naklo.si)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR

Association of Private Farming of  
the Czech Republic (República Checa)  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



European Council of Young Farmers  
(Bélgica)  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)

Redes Sociales:



@FarmSuccess\_PQJ



[www.facebook.com/Farm-Success-1847102312209950](https://www.facebook.com/Farm-Success-1847102312209950)

Página web del proyecto:

[www.farmsuccess.eu](http://www.farmsuccess.eu)

[info@farmsuccess.eu](mailto:info@farmsuccess.eu)



Apoyado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea.

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.  
Proyecto N°: 2015-1-DE02-KA202-002390