

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA

“Proyecto trabajo final presentado para Optar al Grado de Ingeniero Agrónomo”

***TRASPASO GENERACIONAL DE LA GESTION EN LA EMPRESA
FAMILIAR AGROPECUARIA DE LA REGION CENTRO-SUR DE
LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.***

MIRANDA, DANIEL ALEJANDRO.

DNI: 22.880.626.

DIRECTOR: SUÁREZ, RUBÉN.

Co-DIRECTOR: LOMELLO, VIVIANA.

Río Cuarto-Córdoba

Diciembre 2008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Título del Trabajo: TRASPASO GENERACIONAL DE LA
GESTION EN LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA DE
LA REGION CENTRO-SUR DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

Autor: Daniel Alejandro Miranda.

DNI: 22.880.626.

Director: Ing. Agr. Rubén Suárez.

Co-Director: Ing. Agr. Viviana Lomello.

Aprobado y corregido de acuerdo a las sugerencias de la Comisión Evaluadora:

Fecha de Presentación: ____/____/____

Aprobado por Secretaría Académica:

_____/_____/_____

Secretario Académico

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en este breve espacio a todas las personas que contribuyeron a la realización de este trabajo y que merecen mi gratitud. No obstante y en el deseo de señalar en forma resumida a quienes me brindaron su apoyo, les expreso mi reconocimiento y profundo agradecimiento.

A los profesores de la Cátedra de Administración Rural de la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Ingeniero Agrónomo Rubén Suárez e Ingenieras Agrónomas Viviana Lomello y Fabiana Giovanini por su apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo final.

A Yemil Apto alumno de la carrera de agronomía de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

A mi familia y amigos que han dado significado a muchos de mis esfuerzos.

INDICE

Resumen	5
Summary	6
Introducción	7
Antecedentes	8
La empresa familiar	8
La importancia de estudiar la empresa familiar agropecuaria.	11
Características de la empresa familiar. Fortalezas y debilidades	17
Sucesión de la gestión y el patrimonio de la empresa. Formas jurídicas.	20
La sucesión en la dirección de la empresa familiar	21
El criterio de primogenitura en la sucesión en la dirección de las empresas familiares	25
Planificación de la sucesión	25
El sucedido y el sucesor	29
Profesionalización de la dirección de la empresa	31
Objetivos	35
Materiales y métodos	36
Análisis de resultados	38
Conclusión	47
Bibliografía	49
Anexos	52

RESUMEN

La gran mayoría de la actividad de producción agropecuaria tanto en el país como en la región centro-sur de la Provincia de Córdoba se da bajo la forma de empresas de familia. Un problema que afecta la eficiencia productiva, el crecimiento, la duración en el tiempo de la empresa y la armonía familiar se encuentra en el manejo que se hace sobre la sucesión de la gestión o traspaso generacional en la dirección de la empresa. Este trabajo desarrolla un marco conceptual sobre la sucesión de la gestión en empresas familiares en general y en particular en las de producción agropecuaria basado en revisiones bibliográficas y expone un análisis sobre respuestas dadas en una encuesta realizada a cuarenta y nueve empresas familiares agropecuarias de la región centro-sur de la Provincia de Córdoba con diferentes actividades productivas y dimensiones patrimoniales. El trabajo tiene como propósito aportar a la reflexión sobre la necesidad imperiosa de generar acciones que permitan entender y dar respuestas en general y especialmente desde la profesión de Ingeniero Agrónomo a la compleja problemática que afecta a la menor permanencia de este tipo de empresas en el tiempo con importantísimos impactos de pérdidas económicas y sociales.

Palabras claves:

SUCESION – EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA – GESTION EMPRESARIAL-
TRASPASO GENERACIONAL.

SUMMARY

The great majority of the agricultural production activity performed in the country as well as in the mid-south area of the province of Córdoba, is organized on a family business basis. A problem affecting the productive efficiency, the growth, the business duration in time and the family harmony has to do with the management that is done over the administration succession or the generational take over in the business running. Based on bibliographic research, this work gathers the main considerations observed on the business succession of a family business in general and in particular, on the agricultural production. It also states an analysis on the answers taken from a survey done in forty nine agricultural family businesses in the mid-south area of the province of Córdoba, with varied productive activities and scales. The work aims at contributing to a reflection on the vital need of generating actions that would allow to an understanding and a way of giving answers in general, and particularly, from the Agricultural Engineer's point of view, in order to face this challenging situation that affects the lasting permanence of these kind of businesses with highly significant impact leading to economic and social losses.

**SUCCESSION – AGRICULTURAL FAMILY BUSINESS – BUSINESS MANAGEMENT
– GENERATIONAL TAKE OVER**

INTRODUCCION

Las empresas familiares representan un 80% del total de empresas del país, contribuyen a generar el 70 % del empleo y el 60% del PBI, pero sólo el 30 % consiguen superar el traspaso de la primera a la segunda generación y aproximadamente el 7% llegan a ser lideradas por una tercera generación. Esta situación también se supone presente en las empresas familiares agropecuarias, independientemente de sus actividades productivas y dimensiones patrimoniales. Entre las causas determinantes de esta elevada tasa de desaparición, se encuentra el manejo que se hace sobre la sucesión de la gestión o traspaso del poder en la dirección de la empresa. (Callaci, 2008).

Durante las últimas décadas las políticas económicas han llevado a una concentración de la estructura productiva agropecuaria con desaparición de una importante cantidad de empresas familiares, principalmente las de pequeña y mediana dimensión. A pesar de contextos económicos favorables para sus producciones, las empresas han acortado su ciclo de vida, y junto a su desaparición sufren importantes pérdidas patrimoniales y deterioran sus relaciones familiares. (Lomello y Suárez, 2007).

La presencia en este tipo de empresas de los subsistemas empresa y familia que interactúan con diferentes funcionamientos y finalidades, produce la aparición de temas sensibles que se deben gestionar de manera equilibrada para que funcionen sinérgicamente, sin que la supervivencia y crecimiento de la unidad económica fracture la familia, o el mantenimiento de la cohesión familiar extinga la empresa. (Corazza y Ricarte, 2005).

El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación a otra lleva a una situación de crisis en donde se enfrentan momentos muy conflictivos debido a las complicaciones producidas por el clima emocional que se dan en estas empresas familiares. A esto se suma la habitual resistencia al cambio para aceptar la nueva conducción y las entusiastas ideas que trae el flamante sucesor. (Corazza y Ricarte, 2005).

En este documento se presentan algunas consideraciones sobre particularidades de la sucesión en la dirección de la empresa familiar en general y de las agropecuarias en especial, y los resultados de un estudio exploratorio en este tema, realizado sobre cuarenta y nueve empresas familiares agropecuarias de la región centro-sur de la Provincia de Córdoba con diferentes actividades productivas y dimensiones patrimoniales. Su intención fue producir información como aporte a la reflexión sobre la necesidad de generar acciones que permitan entender y dar respuestas a problemáticas que afectan la permanencia en el tiempo con importantes impactos de pérdidas sociales y económicas de estas empresas en el sector.

ANTECEDENTES

Los siguientes aspectos presentados en este apartado, con aportes de distintos especialistas relacionados al tema de empresa familiar, intentan destacar principales consideraciones tomadas en cuenta como marco teórico tanto en la elaboración de la encuesta, como en el ordenamiento y análisis de resultados.

En estos apartados se abordan distintas posiciones sobre el concepto de empresa familiar, la importancia de su estudio, sus fortalezas y debilidades, diferencias entre sucesión en la dirección y patrimonial, formas jurídicas, criterio de primogenitura varón, planificación de la sucesión, características del sucedido y sucesor, y profesionalización en la dirección de la empresa.

1. La empresa familiar.

En la bibliografía sobre temas referentes a la empresa familiar es posible encontrar diferentes conceptos o definiciones, según los autores hagan referencias a variables tales como, la propiedad del patrimonio de la empresa, dirección, fines, cultura o formas jurídicas entre otras.

Según Lansberg (1988), “una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia”. Ward (1994), define como familiar “a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”; y según Neubauer y Lank (1999) “es una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración.

Para Gallo (1998), una empresa familiar es aquella en donde una o más familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa y donde los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones. El hecho de que una empresa sea familiar no tiene que ver con el tamaño, es más bien una modalidad, ya que según la cultura de esa familia, se comunicarán de determinada manera, delegarán, resolverán los problemas con pautas específicas, por lo cual considera que la empresa familiar es la cultura de esa familia aplicada a la empresa.

Leach (1996), en su libro: “La Empresa Familiar”, considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque

posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la dirección. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familia -empresa en las cuales la relación hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

Para Amat (2000), una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario o la fundadora-empresaria y emplear al otro cónyuge, a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

Se piensa que una empresa familiar es aquella empresa cuyos dueños son parte de una misma familia, y se caracteriza porque es transferida de generación en generación a algún familiar, por lo general a través de una sucesión familiar de índole privada. (Gersick *et al.* 1997).

Para Callaci (2008), la empresa familiar es una asociación con fines económicos cuya propiedad y nivel gerencial pertenecen a una familia, cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa y los de la propia familia, en un proceso en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha. Empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad, capital de la empresa, es controlado por una o varias familias, donde algunos miembros de la familia o las familias trabajan ocupando cargos directivos y en las cuales los propietarios tienen deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

En tanto para Cantero *et al.* (2008), en su proyecto de ley para la Cámara de Diputados de la Nación Argentina considera agricultor familiar a aquel que lleva adelante actividades productivas en el medio rural, y reúne las siguientes características: la gestión del emprendimiento productivo es ejercida directamente por el productor y/o algún miembro de su familia; el agricultor familiar es propietario de la totalidad o parte de los medios de producción; los requerimientos de trabajo son cubiertos principalmente por la mano de obra familiar y/o con aportes complementarios de asalariados; la familia del agricultor reside en el campo o en la localidad más próxima a él; y la forma jurídica de la agricultura familiar

corresponde a personas físicas, sociedad de hecho, sociedad accidental o cooperativa de trabajo. Reconociendo dos subcategorías: los agricultores familiares campesinos y las empresas familiares agropecuarias

Los agricultores familiares campesinos: productores agropecuarios que residen junto a su familia en la unidad de producción, producen bienes y servicios destinados prioritariamente al consumo familiar y eventualmente a mercados típicamente locales, inestables y poco transparentes. Utilizan para producir, niveles tecnológicos intensivos en mano de obra y limitados en inversiones. Son pobladores característicos de territorios rurales alejados de centros urbanos de alta densidad poblacional, con baja provisión de servicios públicos y con un importante grado de aislamiento y dificultades de accesibilidad a recursos y a medios de comunicación.

Las empresas familiares agropecuarias: todos aquellos productores agropecuarios que residen junto a su familia en la unidad de producción o en algún centro urbano muy cerca de la misma, producen principalmente bienes y servicios destinados a mercados nacionales e internacionales y utilizan procesos tecnológicos intensivos de capital. Son pobladores característicos de territorios rurales, estrechamente vinculados a centros urbanos de mayor densidad poblacional, cuentan con servicios públicos de un nivel semejante a esos centros urbanos y tienen acceso a los medios de comunicación disponibles actualmente.

Para Eguren (2000), la empresa familiar es una entidad particular donde se encuentran dos estructuras diferentes: la empresa y la familia. Esto crea un espacio de intersección donde se entrelazan ambas dimensiones en sus aspectos conscientes e inconscientes. Se superponen dos tiempos que se procesan de manera distinta, con leyes y reglas diferentes.

Para Fiorani (2008), la familia es un sistema cuyo continente es la emocionalidad, en donde los sentimientos personales son fundamentales, las relaciones se sustentan en el afecto y el objetivo del sistema es la protección, el crecimiento y el desarrollo de sus integrantes. La empresa es un sistema en donde prima la racionalidad, la ecuación costo-beneficio enmarca la toma de decisiones y los objetivos pasan por el crecimiento del sistema y el incremento de la rentabilidad. Dos sistemas, dos órdenes de diferente funcionamiento y finalidad. Por esto, es que su particular interacción produce la aparición de determinados temas sensibles que se deben gestionar para una equilibrada interrelación entre ellos. En la empresa familiar el objetivo final es que estos sistemas funcionen de manera sinérgica, sin que la supervivencia y crecimiento de la unidad económica fracture la familia, o el mantenimiento de la cohesión familiar, extinga la empresa.

Cuando se habla de empresa familiar se está incluyendo en esta denominación, dos palabras cuyos significados encierran sistemas complejos, un conjunto de componentes que interactúan entre si con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado. Por un lado la palabra empresa, involucra una cantidad de componentes que se interrelacionan con el fin de obtener un resultado que es el beneficio económico. Este beneficio, llamado de diferentes maneras, sirve para satisfacer necesidades básicas de las personas que viven de la empresa como comer, vestirse, protegerse etc., y debe alcanzar para mantener o hacer crecer la empresa. Por el otro lado la palabra familia involucra una cantidad de componentes que interactúan entre si para satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección. En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones netamente económicas, para obtener el mejor resultado, en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas, espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio. Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado. (Callaci, 2008).

En este trabajo para la selección de las cuarenta y nueve empresas familiares encuestadas se asumió como concepto de empresa familiar agropecuaria, la tenencia de la propiedad de la empresa, producir bienes para el mercado y la gestión bajo control de la familia.

2. La importancia de estudiar la empresa familiar agropecuaria.

Es continuo y va en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el sistema familia-empresa, hecho que tiene su más sólido fundamento quizás en las frecuentes transformaciones que tanto uno como otro componente han manifestado sobre todo en los últimos años de esta candente carrera hacia el bienestar socio-económico. (Lozano Posso, 1999).

Las empresas familiares son instituciones con siglos de existencia en el mundo. Sin embargo han comenzado a ser objeto de estudio desde hace no demasiado tiempo, porque se ha tomado conciencia que las mismas ocupan gran parte del mercado siendo así importantes generadoras de fuentes de trabajo y activadoras de las economías mundiales. (Corazza y Ricarte, 2005).

No fue sino a finales de los años sesenta cuando empezaron a aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la

siguiente década comenzaron los primeros estudios y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa de familia "se descubrió" en la década de los ochenta. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad, en especial aquellos que dan un enfoque sistémico basados en los estudios del comportamiento familiar. (Salazar, 2008).

El avance de los conceptos modernos de la empresa familiar y su aplicación práctica en labores de consultoría en la región latinoamericana es, como en el resto de los países del mundo, relativamente reciente, habiendo tardado un poco más en madurar, ya que el manejo del conocimiento ha venido de países con más tradición en la investigación académica de organizaciones empresariales: los Estados Unidos, el Reino Unido y la Europa Continental. (Salazar, 2008).

Las empresas familiares han tenido un rol predominante en el desarrollo de la economía de todos los países del mundo, promoviendo el suministro de commodities y servicios, brindando estabilidad a la economía y siendo una fuente de empleo y desarrollo de las comunidades. Las empresas familiares constituyen un ingrediente fundamental en la economía mundial, pues representan una fuerza de cambio, iniciativa e innovación. (Ducus y Ulloa De Porrua, 2003).

Según Gersick *et. al.*, (1997), las empresas familiares pertenecen a dos sistemas cuya interacción no son necesariamente compatibles, el familiar y el empresarial. A pesar de ello, la realidad muestra que una gran parte de la actividad económica está dominada por este tipo de organización, que solamente existe en la medida que trascienda de una generación a otra.

En Argentina existen cerca de 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país, representan el 75% de las unidades económicas y generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. (Prenol, 2003). En la Provincia de Córdoba se estima representan el 70% del las empresas. (Lomello y Suárez, 2007). Y en el sector agropecuario estos datos se ven ampliamente superados. (Callaci, 2008).

Para Gentili (2007), es poco conocida la gran importancia que tienen las empresas de familia en nuestro país, donde representan el 80 % del universo empresarial, porcentaje que se eleva al 95 % en la actividad agropecuaria, con el 70 % del empleo y el 60 % del PBI.

Las empresas familiares son un componente importante en el complejo tramado de la economía nacional. Éstas están inmersas en el contexto que vive el país y el mundo. Si son

exitosas, son un componente que puede actuar como regulador y aportar a disminuir los problemas sociales. Las empresas familiares agropecuarias distribuidas en todo el territorio nacional, pueden ser un contenedor de la migración de la gente a las ciudades y favorecer a generar una estructuración activa del interior del país. (Callaci, 2008).

En particular, la empresa familiar agropecuaria es importante para el sector dado que el empleo familiar, como forma específica de autoempleo, representa un rasgo acentuado de la estructura económica rural argentina. En el ámbito nacional, existirían unos 160.000 pequeños productores familiares. La relevancia productiva de la empresa familiar agropecuaria se apoya no únicamente en condiciones culturales sino, frecuentemente, en la ausencia de otras alternativas locales de empleo. (Ferrazzino.y Formento, 1999).

Durante las últimas dos décadas, varias crisis económicas han llevado a la desaparición de numerosas empresas familiares;“se ha producido una concentración de la estructura productiva y la desaparición o el estado crítico de una importante cantidad de explotaciones, la mayoría de pequeña y mediana dimensión y de gestión predominantemente familiar, (...) que ha determinado un despoblamiento del campo...” (Ferrazzino.y Formento, 1999).

Para Leguizamón y Gentili (2008), a nivel mundial las explotaciones agropecuarias, mayormente integradas por empresas de familia, han ido desapareciendo progresivamente. En la Argentina, si bien la actividad agrícola ha experimentado un importante aumento, se observa una reducción aproximada del 20 %, lo que significa la desaparición de alrededor de 90.000 explotaciones. Más allá de los argumentos de política económica que intentan explicar el fenómeno del cual la contra cara es la concentración, no se debe dejar de tener en cuenta que las explotaciones agropecuarias, en su mayoría, se tratan de emprendimientos familiares y por ende comparten las dificultades propias de las empresas de familia en general, además de otros inconvenientes propios del sector.

Para Ducus y Ulloa De Porrúa (2003), según los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002, la cantidad de establecimientos agrarios en el país experimentó una disminución del 24.5 % pasando de 421.221 en 1988 a 317.813, con un aumento del tamaño promedio del 28 %. Información que muestra cómo después de sucesivos fraccionamientos, se dio un proceso de concentración cuyo resultado es que gran cantidad de familias con tradición agraria abandonaron el sector, perdiendo para siempre un sistema de vida que sirvió a muchas generaciones.

Para estos autores la concentración de tierra, de capitales y de recursos productivos, con la eficiencia, racionalidad y efectividad económica, significan la despersionalización de la producción y el incremento de la desigualdad social. Mientras el proceso de concentración

enfatisa la desigualdad social, la existencia de empresas familiares contrarresta un poco algunos efectos negativos de éste fenómeno generalizado en la sociedad global. Además sostienen que la tierra es una fábrica productiva, representada por grandes, medianas o pequeñas cantidades de hectáreas que resulta un bien propenso a ser dividido. Cuanto más grande, mas se facilita la división, cuestión que no sería posible si se tratara de un establecimiento fabril donde la división implicaría un verdadero desguace con gran daño para la empresa e incluso marcando su desaparición. En el campo los procesos de división pueden llevar años pero también desembocan en el mismo destino.

Callaci (2008), destaca como principales factores de la decadencia de la empresa familiar agropecuaria, la subdivisión que se produce en las empresas en cada transmisión generacional. La tierra y el capital que en muchos casos pertenecen a los padres, se dividen entre los hijos y se vuelven a dividir entre los nietos. Siendo uno de los principales problemas la falta de planificación del crecimiento de la empresa relacionado al crecimiento familiar.

Según Gentili (2007), la familia empresaria crece más que la empresa y por ende en algún momento el resultado económico del negocio aparecerá insuficiente como medio de ingreso para toda la familia propietaria. La empresa de familia agropecuaria observa similares dificultades a las empresas de familia en general y además otras propias de su giro empresarial. Una de las principales, es la atomización de la propiedad como consecuencia del proceso sucesorio al que están sujetas dichas empresas en el largo plazo.

Para este autor la atomización en la "propiedad agropecuaria", ocurre debido a que, ante la muerte del "dueño fundador", resulta dificultosa la designación de un administrador que mantenga la explotación unificada del negocio, por lo cual suele aparecer como paliativo inmediato la "subdivisión" de la propiedad. Esta forma de solución, no resulta así para aquellos herederos que desean continuar con la explotación agropecuaria. Entonces, ocurre que la progresiva atomización termina haciendo que cada uno de los sucesores se quede con una cantidad de hectáreas que no alcanza el mínimo necesario para que el negocio resulte rentable.

Fiorani (2008), plantea que son bien conocidas en nuestro ámbito las historias que se refieren a grandes extensiones de campo que, por obra y gracia del derecho sucesorio argentino y de una mala coordinación y consenso entre varios herederos, se transformaron en pequeñas unidades de explotación con pérdida absoluta de economías de escala y por consiguiente, de rentabilidad.

En el mundo existen estadísticas que muestran que las empresas familiares son muy propensas al fracaso. En Estados Unidos el 40% de las empresas familiares desaparecen en los primeros 5 años. Sólo un 40% pasa a la segunda generación, y una muy baja cantidad, aproximadamente el 12% pasa a la tercera generación. En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En Canadá estas mismas cifras son del 30 y 10% respectivamente. En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años y se calcula desaparecen el 70% en el traspaso generacional y el 24% sobreviven como tales a través de la segunda generación y sólo el 14% en la tercera. (Callaci, 2008).

Durante varias generaciones, en el campo argentino, los establecimientos fueron divididos entre hermanos, para alcanzar la independencia o para no poner en riesgo la buena relación familiar. A partir de mediados del siglo XX la situación varió, y hoy es frecuente que los predios no soporten una nueva división; haciendo necesario acomodar las formas de organización de las empresas a las nuevas estructuras familiares. (Lomello y Suarez, 2007).

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de «un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta» afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica. (Gallo, 1998).

La falta de planificación en el corto, mediano y largo plazo es la principal causa de este problema. En realidad según algunos autores, en la Argentina se viene dando un esquema de transmisión generacional en la empresa familiar que se puede sintetizar de la siguiente manera: padres ricos, hijos nobles, nietos pobres. Puede plantearse también, que las reglas del juego por parte del gobierno nunca fueron claras, que con lo que antes vivía toda una familia hoy no alcanza, que la rentabilidad, que los impuestos, que... y que... y que...Pero... la realidad es que uno de los principales factores que influyó en el esquema de sucesión presentado fue la subdivisión que se produjo en las empresas en cada transmisión generacional. La tierra y el capital que en muchos casos tenían padres, se dividió entre los hijos y se volvió a dividir entre los nietos. Esto demuestra que uno de los principales problemas es la no planificación por lo menos del crecimiento de la empresa relacionado al crecimiento familiar. Siempre debe contemplarse y apuntarse al crecimiento de la empresa, y más aún cuando el futuro de la misma estará signado por extracciones para el mantenimiento familiar cada vez mayores. (Callaci, 2008).

"De cada 100 empresas familiares, sólo 24 pasan a la segunda generación, y apenas 14 trascienden a la tercera". "La pregunta que todos se tienen que hacer es ¿en qué porcentaje queremos estar?". Los principales problemas que afectan a la mayoría de las empresas familiares que provocan conflictos, que repercuten en la empresa son: escaso diálogo, falta de circulación de la información., visión operativa en temas productivos del corto plazo y escasa visión estratégica de la empresa-familia, duplicación de tareas por falta de definición de roles; resistencia al cambio; confusión para diferenciar entre lo urgente y lo importante; dificultad para delegar, falta de objetividad en las decisiones ,dificultad para definir remuneraciones y pagos, y la sucesiones en la dirección sin planificación. (Cajén, 2008).

Las empresas tienen un ciclo de vida, más corto o más largo según sus situaciones particulares, nacen se desarrollan y mueren, en este proceso es importante observar las consecuencias que se producen al entrar en crisis. Cuando falta claridad en la visión y en las estrategias a seguir se producen grandes pérdidas de recursos patrimoniales y graves secuelas en los vínculos familiares, difíciles de recuperar. (Lomello y Suarez, 2007).

El nivel de supervivencia de empresas familiares disminuye a medida que aumenta el número de generaciones que han estado al frente. (Gallo, 2000).

Si bien las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración, se ven afectadas además de forma más específica por problemas sobre el traspaso generacional de la gestión. La elevada tasa de desaparición obedece a distintas razones, entre las cuales pueden citarse, como algunas de las más importantes, las dificultades en la sucesión o traspaso del mando y del patrimonio, la falta de profesionalidad, el insuficiente resultado económico del negocio como medio de ingreso para toda la familia propietaria debido a que la familia crece más que la empresa en el largo plazo. (Cabrera, 1998).

Estas problemáticas también están presentes en las empresas familiares agropecuarias, y en ocasiones aún más agudizadas. Por lo que deben reordenar sus estructuras organizativas, planificándolas para asimilar el crecimiento de la familia, para que la empresa original pueda seguir su funcionamiento cuando ocurran subdivisiones; o cuando sea inevitable su desaparición, no se produzcan graves secuelas en los vínculos familiares o pérdidas de recursos patrimoniales. (Lomello y Suárez, 2007).

3. Características de la empresa familiar. Fortalezas y debilidades.

Cuando hablamos de empresa familiar estamos incluyendo en esta denominación, dos palabras cuyos significados encierran sistemas complejos, un conjunto de componentes que

interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado. Por un lado la palabra empresa, involucra una cantidad de componentes que se interrelacionan con el fin de obtener un resultado que es el beneficio económico. Este beneficio, llamado de diferentes maneras, sirve para satisfacer necesidades básicas de las personas que viven de la empresa como comer, vestirse, protegerse etc.; y debe alcanzar para mantener o hacer crecer la empresa. Por el otro lado la palabra familia, involucra una cantidad de componentes que interactúan entre sí para satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección. En la empresa las relaciones se deben establecer a partir de motivaciones netamente económicas, para obtener el mejor resultado, en cambio en la familia las relaciones se establecen a partir de motivaciones netamente afectivas, espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio. Estos dos principios hacen que el sistema empresa familiar sea mucho más complejo aún que la empresa o la familia por separado. (Callaci, 2008).

Otra característica de las empresas familiares es el aspecto emocional, que puede ser un importante factor de su éxito. (Martínez Nogueira, 1984). Los miembros de la organización tienen un conocimiento directo entre ellos siendo las relaciones entre sus miembros cara a cara, dando lugar a la solidaridad entre ellos y primando los problemas psicológicos más que los sociológicos. (Cabrera, 1998).

Según Álvarez (2000), las principales características de la organización son: estructuralmente existe una jerarquía basada en la antigüedad o en el hombre de confianza, el funcionamiento de la organización está apoyado en la estructura no formal, la coordinación, la decisión y el control están asumidos por el propietario y con su presencia física las funciones no son fijas ni delimitadas y suelen estar diseñadas en función de las personas, y se superponen las cuestiones operativas con aspectos subjetivos.

Según Callaci (2008), como toda empresa o sistema, la empresa familiar se encuentra influenciada por una serie de fortalezas y debilidades. Si no se posee cierta orientación como para potenciar las fortalezas y disminuir el efecto de las debilidades es probable que la empresa familiar fracase. Como fortalezas que tiene o puede tener menciona:

- a) alta unidad de objetivos entre los accionistas o socios;
- b) objetivos no sólo ligados a la maximización del beneficio económico sino también a aspectos como tradición, respeto y voluntad de perpetuación de la empresa;
- c) alta velocidad de decisión. El contacto permanente entre familiares facilita el intercambio para una toma de decisión más rápida;

- d) una visión a largo plazo. Los directivos o quienes toman decisiones en la empresa, están trabajando para el largo plazo, "el futuro de sus hijos";
- e) alta dedicación a la empresa. Los socios por lo general poseen una alta voluntad de sacrificio personal al no trabajar para otros sino para ellos mismos y su familia;
- f) una cultura empresarial fuerte. Cuando la empresa se incorpora en una familia desde siempre, se genera una cultura empresarial y gerencial en los miembros de la familia mucho más fuerte y sólida.
- g) bajos costos de gerenciamiento. Relacionado al sacrificio personal en pos de mejorar la empresa en épocas de dificultad;
- h) alta preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores o compradores. No sólo está en juego la calidad o cantidad del producto que se entrega, sino el apellido de la familia que está detrás de esa empresa;
- i) alta comunicación interna. La confianza entre los miembros de la empresa permite establecer lazos de comunicación mucho más sinceros.

En tanto, como debilidades que tiene o puede tener la empresa familiar menciona:

- a) superposición de roles empresariales y familiares.
- b) en determinadas decisiones suele prevalecer la jerarquía afectiva-familiar (el respeto por el más anciano), y tal vez los criterios de esta persona no sean los más correctos en esa decisión. Debe privilegiarse la capacidad (técnica adquirida por capacitación) y la experiencia.
- c) falta de planificación anticipada de la sucesión. El principal tema que se transforma en tabú dentro de las empresas familiares es el de planificar cuando dar de baja en el trabajo a algunos de los socios (especialmente al decisor principal), y quien continuará cumpliendo sus funciones.
- d) exceso de confianza, control, secretos y preferencias personales. La preferencia afectiva y las relaciones conflictivas dentro de algunas familias suelen transformarse en graves problemas en la toma de decisiones correctas en la empresa familiar.
- e) gran resistencia al cambio y a la profesionalización. Las familias demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de los actuales o futuros miembros de la empresa pueden tener problemas de capacidad

para la gestión. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales.

- f) falta de una mentalidad orientada a los resultados. A veces se traslada la costumbre del "bien estar" en familia a la situación del trabajo, de esta manera es más importante la forma en que se trabaja que los resultados que debe tener ese trabajo. Se deben evaluar siempre los resultados para replantear o reformular las actividades.
- g) liderazgos demasiado largos. Esta suele ser una causa de arrastre por no planificar la sucesión y el retiro del "cabeza de empresa", muchas veces por una cuestión de respeto mal entendido. Esto trae como consecuencia que cuando el sucesor se hace cargo de la empresa, ya es una persona de bastante edad y no está entrenado en la toma de decisiones.
- h) coadministración muy frecuente. La mezcla de cajas (manejo del dinero familiar y de la empresa), suele ser uno de los problemas mayores de las empresas familiares, es por lo general lo que genera el descontrol de los costos y los gastos.
- i) dificultad para atraer o incorporar gente talentosa y capacitada. Los miembros de la familia pueden no tener todas las capacidades y conocimientos que requiere el manejo de la empresa, y cuando son muchos los que dependen de ella se hace difícil la contratación de expertos en determinados temas.
- j) tasa de reinversión escasa. Por lo general es un problema que se arrastra de la coadministración de fondos, y se agrava cuando la familia que no trabaja en la empresa no conoce la realidad de la misma. La familia al captar los ingresos (Ingresos brutos), que por lo general son altos, aumenta las exigencias y las demandas, en estos casos no sólo se pierde la capacidad de reinvertir en la empresa sino que a veces no llegan a cubrirse los costos (especialmente amortizaciones).

Según Corazza y Ricarte (2005), este tipo de empresa tiene fortalezas y debilidades que la caracterizan; entre las primeras podemos mencionar, las relaciones de afecto, la comprensión, la aceptación de autoridad, el compromiso; entre las segundas, la rivalidad entre las familias, el conflicto entre los hermanos, las cuestiones emocionales, y el entrecruzamiento entre negocio y familia, entre otras.

Según Gallo (1998), el manejo del principal problema con este tipo de empresas es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional la informalidad

del trato familiar, cuando en realidad se debería exigir un tratamiento más profesionalizado. Se pueden identificar cinco trampas profundas de la empresa familiar: confundir la propiedad con la capacidad de dirigir; remunerar altamente o por debajo de lo normal a los miembros de la familia que la dirigen y de dar dividendos pequeños o sobre valorados a los accionistas; confundir los lazos de afecto con los contractuales en la relación laboral en la empresa; retraso innecesario de la sucesión en la dirección, y creerse inmune a las anteriores errores, pasando por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso solo le pasa a otras personas.

4. Sucesión de la gestión y el patrimonio de la empresa. Formas jurídicas.

Se hace de fundamental importancia diferenciar entre la sucesión patrimonial y la de la dirección de la empresa. El artículo 3279 del Código Civil, define como sucesión “la transmisión de los derechos activos y pasivos que componen la herencia de una persona fallecida a los sobrevivientes legalmente indicados para recibirlos”. También pueden transmitirse los bienes por testamentos y por disposición de la ley (artículo 3.280 del Código Civil). En tanto, la sucesión en la dirección de la empresa hace referencia a un conjunto de acciones realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en su sustitución al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (Lomello y Suárez, 2007).

El Código Civil establece el marco legal (artículos 3.279 y 1.789 del Código Civil) para el traspaso de bienes para cuando fallece una persona o para actos entre vivos; a través de la sucesión y la donación, pero no quién o quiénes serán los encargados de la dirección del negocio. La empresa debe tener en claro y, en lo posible, resuelto legalmente cómo se va a realizar la división de los bienes patrimoniales, y también la sucesión en la dirección. (Lomello y Suárez, 2007).

Un aspecto de importancia de cara a la sucesión en la empresa familiar es la configuración jurídica de la misma. Como toda empresa, la empresa familiar puede constituirse de forma individual o social. Sin embargo, en el momento de la sucesión, la forma individual conlleva graves problemas al ser difícil su transmisión como objeto unitario porque sus distintos elementos pueden estar sujetos a regímenes jurídicos distintos. (Soriano, 2008).

Existen dos aspectos de la sucesión que pueden afectar al negocio familiar: la sucesión en la dirección y de la propiedad. Esta última es muy importante en tanto está relacionada

con la forma jurídica. Dicho aspecto tiene relevancia estructural pues determina la “propiedad” de la organización y la localización e integración del órgano de decisión superior y el alcance de la participación, imponiendo restricciones a la elección de las modalidades de gestión. Por otra parte, la “... sucesión en la empresa familiar puede ser considerado como un caso particular de sucesión en la conducción empresarial. (Ferrazzino y Formento, 1999).

En la Argentina se estima que el 70% de las empresas familiares se encuentran bajo la forma de dueño-gerente, el 20 a 25% como sociedad de hermanos y entre un 5 a 10% como confederación de primos. (Callaci, 2008). En Córdoba, según datos del Censo Nacional Agropecuario 2002, del total de empresas agropecuarias, el 74% corresponden a personas físicas, el 21% a sociedad de hecho, el 3,05% sociedades anónimas, el 1,18% sociedades de responsabilidad limitada, el 0,26% sociedades accidentales y el 0,48% a otras formas jurídicas. (Lomello y Suárez, 2007).

Generalmente, las formas jurídicas que les dan los propietarios a las empresas familiares agropecuarias tienen como propósito facilitar obligaciones contables o comerciales, tal el caso de empresas unipersonales o las sociedades de hecho. Pero luego tales formas jurídicas muchas veces se transforman en futuras trabas para la resolución de problemas tanto para la sucesión patrimonial como en la sucesión en la gestión de la empresa. Las familias deberían alinear las definiciones de las formas jurídicas de acuerdo a la proyección de las sucesiones tanto de la gestión, como patrimoniales de la empresa. (Callaci, 2008).

5. La sucesión de la gestión en la dirección de la empresa familiar.

Cuando hablamos de la sucesión del responsable en la dirección, nos referimos al traspaso del bastón de mando. Este proceso raras veces funciona correctamente, a menudo conlleva una lucha prolongada y debilitadora entre las partes, entonces, ¿por qué resulta ser una etapa tan crítica?- El fundador o líder está enamorado de su empresa, la ha llevado con éxito durante veinticinco o treinta años, se siente identificado con la misma. No suele hacerse fácilmente a un lado. Este es uno de los motivos que conduce a que la sucesión en la dirección sea un proceso complejo y absorbente, en el cual la empresa se vuelve muy vulnerable. Las estadísticas revelan que solo dos de cada diez empresas familiares salen victoriosas de la tercera generación. Es por ello que resulta importante el desarrollo de un buen plan de sucesión. (Corazza y Ricarte, 2005).

Las empresas familiares son la forma más predominante de organización empresarial, sin embargo, la esperanza de vida es más corta que en el resto de las empresas no familiares. Una de las causas más significativas es que en las empresas familiares y especialmente en las agropecuarias, los directivos llegan muy tarde a los cargos decisorios. Una solución a este y otros problemas es la planificación anticipada de algunas etapas en la empresa y de la sucesión en la dirección. (Callaci, 2008).

De acuerdo con la experiencia y los nuevos estudios que así lo confirman, uno de los principales retos de la empresa familiar, y particularmente del empresario, es el de la sucesión en la dirección. La incorrecta gestión del proceso sucesorio es una de las principales causas de la alta mortalidad que registra históricamente este tipo de empresa. (Guinjoan y LLauradó, 2000).

Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (Lea, 2002).

Si el traspaso generacional en la dirección es entendida como el proceso mediante el cual el control gerencial es transferido de una generación a la próxima, es de suponer entonces, que si en una empresa de propiedad familiar sus miembros trabajan y conviven, existe una buena posibilidad para convivir juntos. (Gersick *et al.*, 1997).

Precisamente, el tema de la empresa familiar agraria y de su traspaso generacional constituye una fuente de preocupación para sus propietarios. Es que desde el punto de vista empresarial y como fuente de empleo, continuar con una organización productiva que ha sido eficiente durante determinado tiempo, fundamenta el sentido de abordar esta cuestión. Principalmente, esta problemática es relevante en cuanto que asegurar la continuidad de la empresa, también es asegurar trabajo para los hijos en tanto propietarios de la tierra, en vez de tener que vender su fuerza de trabajo como empleado de otros. (AACREA, 2004).

El proceso de sucesión en la dirección de la empresa familiar está muy ligado al funcionamiento de sus componentes: familia, propiedad y empresa. Cualquier deficiencia en alguno de estos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión. (Corazza y Ricarte, 2005).

Cuando en las relaciones entre la familia propietaria y la empresa se cae repetidamente en las trampas de «confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir», de «no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la

gestión empresarial» y de «confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa» y no se rectifican tales hechos, se conduce a la desunión y a la pérdida de compromisos. Pero, tal vez la trampa más importante consiste en que quienes ostentan el poder, y de manera especial en el caso de su fundador, piensen que ellos están personalmente «inmunizados» de caer en tales errores. Por juntarse en la misma persona posturas tan distintas como las de padre, propietario y administrador de la empresa, es necesario no olvidar que nadie está libre de errores y tener dosis muy elevadas de prudencia, es decir, una gran capacidad para «ver las cosas, como las cosas realmente son», a lo largo de muchos años y, con frecuencia, toda la vida. (Gallo, 1998).

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan el traspaso en la dirección, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva. Sin darse cuenta de ello, estos predecesores, por un lado, no «saben» lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que «sepan». No siempre es la generación siguiente, la del «poeta», la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar. De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas del traspaso en la gestión son: «Planificarla » y «Pronto». (Gallo, 1998).

Los principales problemas relacionados con la sucesión se deben tanto a las resistencias de los fundadores a su retirada, a ceder protagonismo y poder y, por consiguiente, a preparar la planificación de su marcha, como a los problemas de gestionar la sucesión. Un cambio de mando inesperado, por fallecimiento o invalidez, en una empresa familiar tiene más posibilidades de resultar ineficiente y hasta llevar a su desaparición. En otros casos existe la opción de ir preparándose para efectuar un traspaso planificado. Permite optimizar la participación de los que se retiran y los que ingresan en un proyecto de continuidad. (Ferrazzino y Formento, 1999).

El fundador que ha emprendido con éxito un negocio y lo ha sabido desarrollar durante 25 o 30 años deberá pensar en la persona que lo reemplazará para continuar con el mismo. Para el fundador el negocio es una extensión de sí mismo. Su “ego” se prolonga en la empresa y cualquier amenaza la siente como dirigida hacia si mismo. Está totalmente identificado con ella y no puede (ni lo desea) que alguien meta las narices en ella. Desea que su hijo le herede, pero no le hace gracia que lo reemplace. (Corazza y Ricarte, 2005).

A esto se agrega que el fundador deba enfrentarse a poderosas fuerzas psicológicas que actúan como barreras a todo intento de planificar su retiro de la empresa, ya que esto implica que debe enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable. Una de las razones que caracteriza al empresario exitoso de no estar dispuesto a planificar e implementar la sucesión en la dirección de su empresa es que, al ser personas muy competitivas y seguras de sí, tiene una fe absoluta en sus ideas y su capacidad para el trabajo es muy grande. La sucesión les plantearía un problema de difícil resolución para ellos y que, probablemente, no sabrían encarar con éxito, tanto para la empresa como para la familia. (Corazza y Ricarte, 2005).

Otro motivo importante de resistencia es que a los fundadores, por exitosos, por estar enamorados de sus empresas, la idea de abandonar el trabajo diario para entrar en el vacío del retiro equivale morir. En general, esta decisión sobre su sucesión es tomada demasiado tarde. A todo esto se suma una ley de la vida: el padre, por su edad, es percibido como “desactualizado”. Con cierta frecuencia, tal juego de emociones encontradas, se complican cuando la madre y los cónyuges de los hijos están interesados en el negocio. Las madres tienen sus favoritos, y cada cónyuge, como es lógico, tiene interés en la posición de su marido o mujer. Además, el traspaso de una generación a la siguiente puede producir un dilema de dirección complejo. Por ejemplo, el padre con varios hijos pasa de una situación en la que el poder está centralizado en una persona, a otra en la cual debe mediar entre las ambiciones de varios aspirantes al poder. (Corazza y Ricarte, 2005).

La sucesión puede hacer necesario cambios en la dirección así como una reorganización de la empresa. En caso de no hacerlo, al hijo que le correspondiera suceder al fundador y, especialmente cuando éste ha sido autoritario en el hogar y en la empresa, probablemente se lo verá, en un ir pasando los años, reprimido, sin tomar decisiones por miedo al padre, y sin poder desplegar su personalidad a su debido tiempo. El resultado es doble: en primer lugar el hijo es poco capaz de dirigir; y en segundo lugar el padre absorbente además de no desear dejar de mandar, puede ver que el hijo no sirve, con lo cual refuerza su sentido de imprescindibilidad en la dirección de la empresa. (Corazza y Ricarte, 2005).

6. El criterio de primogenitura en la sucesión de la dirección de las empresas familiares.

La dificultad existente en las empresas familiares para separar los ámbitos de familia y empresa aparece claramente reflejada cuando se habla del criterio que se va a aplicar para la elección del sucesor. (Leach, 1996).

El criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable exigiendo como único requisito el de ser el primogénito varón, es fundamental para entender el porqué de los

altos índices de mortandad de las empresas familiares. Parece defendible la posición de que la propiedad es hereditaria, pero lo que es poco defendible es que la capacidad para dirigir sea también hereditaria, como parece derivarse de la aplicación recurrente durante décadas del criterio de primogenitura en las empresas familiares. (Barbeito Roibal *et. al.*, 2004).

Por tanto, parece lógico que en estos tiempos el criterio de primogenitura pierda fuerza ante un criterio basado en la capacidad del sucesor de forma tal que se utilicen la totalidad de los recursos y capacidades a disposición de las empresas familiares. Se debe tender, por tanto, a utilizar un criterio basado en las necesidades de la empresa.

Quizás el criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable en las empresas familiares por primogenitura ha sido y es, ante todo, un criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a lo largo del tiempo.

Si bien, el criterio de primogenitura sigue vivo en nuestras empresas familiares, la bibliografía actual destaca la importancia de elección del sucesor en la empresa familiar, desde un criterio basado en la capacidad del sucesor.

Una encuesta sobre 31 empresas familiares en Galicia, España, destaca que el proceso de profesionalización, en el que está inmersa la empresa familiar gallega, evoluciona hacia un criterio de elección del sucesor en el que el elegido sea el miembro familiar más capacitado frente al criterio de primogenitura reflejado en el 59% de los encuestados, pero en donde las hijas del fundador y de directivos no familiares siguen sin incorporarse a la dirección de la empresa. (Barbeito Roibal *et. al* ; 2004).

7. Planificación de la sucesión

La sucesión es un proceso largo y flexible con etapas bien diferenciadas que debe comenzarse varios años antes del retiro real del fundador. Para llevarla a cabo con éxito, y para la elección de los potenciales sucesores, las empresas deben establecer pautas y procedimientos. Resulta importante que evalúen la posibilidad de la incorporación de agentes externos en la gestión de la empresa. (Corazza y Ricarte, 2005).

La elaboración de un plan es esencial para incrementar las probabilidades de que el cambio entre generaciones se materialice con los mejores resultados para la familia y la empresa. La planificación debe ser realizada de manera objetiva, realista y estratégica. No existe un plan único y universal, sino que se debe ir adecuando a las características de cada

familia y de cada organización. Un momento muy importante en este proceso es la transición, etapa en que simultáneamente el sucedido se está retirando y el sucesor se está incorporando a la organización, la cual será facilitada si la decisión respecto a quien será el sucesor cuenta con el consenso de gran parte de los integrantes de la empresa familiar. (Corazza y Ricarte, 2005).

La sucesión debe planificarse exhaustivamente y llevarse a cabo a lo largo de un periodo de varios años. Requiere del establecimiento de objetivos claros y de la ejecución de acciones para lograrlos. No existe un plan estándar, igual para todas las empresas, y es importante que el mismo se vaya modificando y enriqueciendo a medida que se lo aplica. (Corazza y Ricarte, 2005).

Otro aspecto esencial a tener en cuenta es el de la correcta formación de los sucesores, no solo en la faz técnica, sino también generarle capacidad de liderazgo para que sea tomado como tal por los socios y trabajadores ajenos y propios de la empresa. (Corazza y Ricarte, 2005). Debe preverse qué condiciones deberá reunir el sucesor o cabeza de la empresa, para que quien pueda serlo reciba capacitación acorde con el puesto o rol que le tocará desempeñar. (Callaci, 2008).

El plan de sucesión en la dirección consiste en trabajar consensuadamente y en forma anticipada la sucesión de la empresa familiar. Este deberá reunir características conceptuales, de diseño y gestión que le confieran las máximas garantías de éxito, que dependerán de cada empresa en particular. El plan en cuestión debe ser estratégico, comprensivo, gestionado profesionalmente, realista y factible, simple, escrito, y dilatado en el tiempo. Decidirse a iniciar un plan de sucesión es un primer paso del proceso sucesorio, solo así existen posibilidades de que una operación tan delicada y con tantos implicados sea un éxito. (Corazza y Ricarte, 2005).

Para Guinjoan y Llauradó (2000), no hay que perder de vista que este plan no es un objetivo en sí mismo, sino un instrumento para facilitar el proceso de sucesión. Visto desde otra óptica, planificarlo no es llegar a disponer de un plan, sino crear un escenario para que este funcione, con el fin de gestionar y asumir sus consecuencias. Y recomiendan considerar las siguientes etapas en un plan sucesorio:

a) Planificación: aquí se fijan los criterios básicos de elección del sucesor, las acciones incluidas en cada fase del proceso y sus plazos, la previsión de las inversiones que supondrá y otros temas claves para el desarrollo posterior del plan.

b) Preparación del sucesor: se recomienda un tiempo no inferior a los cinco años. Un tiempo inferior difícilmente garantizará una preparación completa; y un tiempo mayor a los diez años, podría desmotivar al sucesor a causa de la excesiva lejanía de su meta profesional cuando ya se siente suficientemente preparado.

c) Traspaso: es la etapa en la que el sucedido y el sucesor comparten el poder, y no debería durar más de tres años. La empresa tendrá dificultades para soportar la ambigüedad de una doble dirección que, además, exigirá de ambos actores un entendimiento difícil de imaginar entre dos generaciones consecutivas.

d) Retirada: no debería producirse más allá de los 75 años. Salvo excepciones, la energía y la vitalidad que exige la dirección de una empresa no son propias de esta edad; y, por parte del sucedido, las posibilidades de aprovechar las ventajas de la retirada a partir de esa edad se reduce en gran medida. El sucesor no debería tomar el relevo directivo y de propiedad siendo mayor de 45 años, ya que de ser así, tendría que empezar a plantearse su propia sucesión demasiado pronto.

En estas etapas se debe asumir que se generarán costos, directos e indirectos, por ejemplo: el costo de oportunidad por el tiempo que deberán dedicar predecesor y sucesores renunciando a dedicarse a otros asuntos, y la necesidad de inversiones en capacitación. Costos e inversiones que a largo plazo generarán mayores beneficios a la empresa y bienestar a la familia.

Otro aspecto a tener en cuenta es disponer un plan de contingencia, es decir contar con un plan por si surgen situaciones inesperadas tales como accidentes, enfermedades o situaciones criticas, entre otras. Las contingencias no conocen edades y se pueden producir en cualquier momento y afectar a cualquier persona, incluido el sucesor. Por lo tanto la empresa debería estar preparada para afrontar una incorporación más acelerada del sucesor o bien la posibilidad de contar con otros candidatos para realizar el traspaso generacional. Si una de las finalidades de un plan de sucesión es combatir la incertidumbre de todas las partes implicadas, disponer de un plan de contingencia es dar un paso más, un intento coherente de controlar las sorpresas de futuro; en definitiva, un signo de seguridad. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Un estudio sobre cuarenta y dos empresas familiares mostró una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación y la continuidad de la propiedad en la familia. Los propietarios de catorce de esas compañías iniciaron la planificación diez años antes de hacer efectiva la transferencia a la generación siguiente, logrando doce de esas catorce empresas la transición con éxito. De las ocho compañías que iniciaron la

planificación con una anticipación menor de dos años, seis no sobrevivieron más de quince años, o bien se desmembraron por ventas de la participación de los familiares, o bien los sucesores la dejaron arruinarse por mala administración. En tanto, las veintidós restantes que comenzaron la planificación en algún momento entre los dos y diez años antes de la transición, sólo el 50% sobrevivió, con un desarrollo más ventajoso para aquellas cuyos dueños empezaron la planificación antes. (Corazza y Ricarte, 2005).

Cuánto más tarde se empieza el proceso de sucesión, hay menos tiempo para cubrir las etapas necesarias, puede suceder que se queme alguna etapa y ocurra por ejemplo un traspaso repentino, o bien una preparación demasiado corta del sucesor. Empezar el proceso de sucesión demasiado pronto también presenta inconvenientes, ya que si el proceso dura demasiado, es fácil que se pierdan sucesores potenciales por el camino. El momento del proceso de sucesión es específico de cada caso y habrá que establecerlo con el tacto suficiente para compatibilizar los tiempos del sucedido y el de los sucesores; valorando además que es lo que conviene más a la empresa.

El momento más realista para empezar seriamente a planificar la sucesión es cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo, es durable y conviene mantenerla en la familia, cuanto antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a planificar y preparar, mayores serán las probabilidades de que la familia esté dispuesta y sea capaz de hacerse cargo cuando llegue el momento.

La ausencia o la resistencia a preparar un plan de traspaso en la gestión, ya sea escrito o explícito, suele ir asociado a la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo, si además es el fundador. Solo en el caso de pocas empresas se planea el traspaso en la gestión con tiempo o por lo menos se decide qué se hará con el negocio después que el fundador decide dejar la gerencia ya sea por muerte o por incapacidad para hacerlo. (Corazza y Ricarte, 2005).

Cabrera (1998), comenta irónicamente sobre el plan de sucesión, que mientras los líderes empresariales se adhieren a la idea de que es necesario que las empresas adapten sus estrategias y estructuras a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trata de la sucesión empresarial, creen que la estabilidad es lo mejor.

Una encuesta sobre 31 empresas familiares en Galicia España, destaca que los empresarios familiares gallegos se manifiestan muy preocupados por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto, el 68% de estos la consideran importante; que la planificación no es el único problema que enfrentan, el 18% también estaban preocupados

por la elección del sucesor adecuado, en clara referencia al abandono del criterio de primogenitura en la elección del sucesor y a la dificultad que entraña elegir al sucesor más capacitado dentro de la familia; en tanto, un 9% de los encuestados se preocupa también por los problemas fiscales, seguramente este último porcentaje es tan bajo debido a los importantes cambios fiscales que han tenido lugar en España a partir de 1994, y que han mejorado ostensiblemente la fiscalidad, en la transmisión sucesoria, de las empresas familiares. (Barbeito Roibal *et al.* , 2004).

Sin embargo, en empresas donde existe una planeación para la sucesión no todo está resuelto pues al indagar un poco más acerca de esa planeación se logró determinar que en un 75% de los casos no se tiene claramente definido el o los sucesores. Es decir, de las 31 empresas que sí cuentan con una planeación para la sucesión tan sólo 7 de ellas saben quién va a suceder la empresa. Y en estos siete casos todos los empresarios coincidieron en que el sucesor sería el primer hijo varón.

Además, este trabajo destaca que cuando se le preguntó al actual máximo responsable quién lo había elegido a él como sucesor, en ningún caso se marcó la opción un plan de sucesión definido sino que la responsabilidad había recaído siempre, bien en el predecesor o bien en el grupo familiar de control. En tanto, se observa la existencia de un 35% de máximos responsables que considera que todavía tiene tiempo para pensar en ello, es decir, el problema de la sucesión preocupa a los empresarios familiares gallegos, pero no todos están tomando medidas encaminadas a disminuir los riesgos que entraña este proceso. (Barbeito Roibal *et al.* , 2004).

8. El sucedido y el sucesor.

El máximo responsable, como todo ser humano, envejece y muere. Podrá ser emprendedor, sobre todo si es el fundador de la empresa; podrá ser un líder para sus empleados, un padre o madre de familia y, si la empresa es su principal medio de vida, con frecuencia podrá ser también su máximo directivo. Sea cual sea su personalidad, ante la idea de la sucesión hay que esperar del empresario una sensación muy similar al miedo. Retirarse suele generar grandes resistencias por parte del empresario. El bajo número de planes de sucesión en las empresas familiares es una prueba de ello. (Corazza y Ricarte, 2005).

El sucedido debe aceptar la idea de tener que retirarse un día, tener la voluntad de transferir, debe participar como principal implicado en el diseño de la sucesión, tiene que desempeñar un papel activo en la fase de traspaso de la empresa a la nueva generación y,

llegado el momento, ha de saber retirarse. En esta secuencia, que dura años, intervienen muchos otros implicados, pero ninguno ejerce el protagonismo central del empresario. (Gallo, 2000).

Frente a la evidente presión de circunstancias naturales e irreversibles, el empresario familiar oculta con supuestas razones objetivas su resistencia a retirarse y, lejos de manifestar abiertamente sus temores, presenta diferentes excusas como pueden ser entre otras el miedo a aburrirse sin poder trabajar, abandonar la fuente principal de ingresos en manos de otros, la falta de confianza de que la empresa funcione sin él. Pero todos saben que son excusas. En el trasfondo hay un miedo natural a la pérdida de la propia identidad y, eventualmente, a la pérdida de la seguridad financiera que se ha ganado con esfuerzo y dedicación. Estos sentimientos son aún más crudos si se tienen en cuenta los rasgos característicos de los empresarios que, además de emprendedores, y fundadores de su empresa, se sienten imprescindibles, lo que refuerza aún más su deseo de perpetuarse.

Para el sucedido, retirarse debería ser un motivo para iniciar nuevas actividades, pero éstas no pueden improvisarse y también hay que planificarlas. Por ello, la última etapa del plan de sucesión debe prever las diversas alternativas personales, familiares, económicas, sociales y de relación posterior con la empresa y el sucesor. Debería disfrutar de retirarse, la idea de retirarse debería ponerlo contento.

Su visión estratégica no puede permitir que los efectos de la edad lo agarren desprevenido. No puede esperar a que se produzcan los primeros síntomas para pensar en su sucesión; al contrario, cuando estos se produzcan, el empresario debe iniciar la última de las fases del plan de sucesión, su retirada efectiva; de lo contrario, pese a sus buenas intenciones, generará costos a la empresa a mediano y largo plazo, puesto que ya no responderá a las exigencias como lo hacía anteriormente. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Por regla general, el retiro del empresario es un hecho íntimamente doloroso, por que representa el reconocimiento del envejecimiento, de la propia decadencia y de la orientación inequívoca hacia la muerte. Además resulta difícil tener que aceptar la limitación o falta de actualización de las propias capacidades empresariales. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Cuando se habla sobre la sucesión, una de las principales preocupaciones será encontrar un sucesor lo bastante adecuado para garantizar la continuidad del negocio. La elección del sucesor es particularmente difícil; no es raro ver a hijos de industriales que rechazan el sillón de presidente o director general, prefiriendo una brillante carrera en la administración o en una gran empresa. (Corazza y Ricarte, 2005).

Se debe elegir a un hombre competente, dicha competencia es más la de un generalista que la de un especialista. No alcanza con un buen técnico o comerciante. Es preciso que sea capaz de una buena gestión y buena conducción de hombres. El diploma de una escuela universitaria no alcanza, muchos industriales son autodidactas. (Corazza y Ricarte, 2005).

El candidato debe tener un potencial de futuro, la capacidad de hacer frente a circunstancias que casi nunca pueden adivinarse. El momento de transferir la dirección de la empresa a favor de un sucesor será determinado por un propio plan de sucesión. Sin embargo, difícilmente se podrá fijar una fecha exacta en la que se deba producir el relevo. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

El proceso de traspaso generacional estratégico va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de la organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo a un plan estratégico. (Corazza y Ricarte, 2005).

9. Profesionalización de la dirección de la empresa.

Según Corazza y Ricarte (2005), durante mucho tiempo la empresa agropecuaria familiar pudo desarrollar sus actividades de forma más o menos estable, permitiendo que los integrantes de la familia se fueran incorporando a ella, proveyéndoles un medio de vida y un trabajo seguro. Hoy, estas empresas trabajan en un acelerado contexto de mercados globalizados, de crecimiento sostenido de la demanda de productos agrícola-ganaderos, de tecnificación intensiva de los procesos productivos y de permanente avance tecnológico que, en paralelo al tradicional riesgo climático, tornan imperativo que adopten estrategias de profesionalización de sus recursos humanos. La forma en la que las empresas agropecuarias familiares respondan a este desafío es una de las claves de su supervivencia.

Este autor además plantea que las empresas familiares, son hechas por un hombre casi solo, con medios de investigación limitados y sobre todo con múltiples obligaciones para solucionar a diario. Que hoy se hace indispensable establecer, lo antes posible, políticas de recursos humanos que sean claras y que impongan la profesionalización y capacitación permanente, sean o no familiares de los propietarios de la empresa. Los padres deben, desde temprano alentar el desarrollo profesional de cada uno de sus hijos. En caso de que en algún momento el perfil profesional de alguno de los hijos coincida con lo que la empresa necesita, entonces ese integrante de la familia podrá trabajar en la explotación; pero éste, además de

ser un profesional con una sólida formación, deberá poder mantener el cariño de sus otros hermanos por la empresa.

Según una encuesta sobre 31 empresas familiares en Galicia, España, se destaca que el 45% de los máximos responsables considera esencial la formación universitaria y superior del sucesor, ninguno califica como esencial los estudios medios, y consideran que habrá un retraso en la edad de incorporación del sucesor a la empresa, puesto que el nivel de formación y experiencia exigido será mayor, con una edad media de incorporación en torno a los 25 años; y si bien ellos tuvieron tan sólo experiencia profesional en funciones directivas en sus empresas, otorgan importancia a la experiencia profesional fuera de la empresa y sobre todo en otras que pertenezcan al mismo sector de actividad. Hecho que confirman un cambio de tendencia en la planificación del proceso de profesionalización en la empresa familiar gallega. (Barbeito Roibal *et al.* , 2004).

Un tema de importancia en el estudio de la formación del sucesor es la relevancia que en la actualidad se concede a la experiencia profesional fuera de la empresa, para completar la formación de éste. Pithod y Dodero (1994), sostienen que el hecho de que el sucesor trabaje en otra empresa tendrá una serie de ventajas para la empresa familiar el día en que se produzca su incorporación. Por ejemplo, el sucesor aprende varios sistemas de dirección y realiza prácticas que le podrán ser útiles en la empresa familiar; llevará a cabo contactos con personas de talento, buenos profesionales, que con posterioridad podrá incorporar a la empresa familiar; tendrá una experiencia que amplía su visión del mundo, capacitándole para detectar nuevas oportunidades de negocio. (Barbeito Roibal *et al.* ,2004).

Según Pertierra (2008), uno de los secretos para el buen funcionamiento de la empresa familiar es promover "interacciones efectivas entre los individuos" y para lograr esto se necesitan una serie de requisitos: desarrollar una clara visión de la empresa; implementar reuniones sistemáticas entre los familiares; formar un directorio sólido, representativo y activo; recurrir a la ayuda de profesionales externos; asegurar una buena comunicación; planificar los retiros de los directivos y una sucesión ordenada, evaluando los candidatos con ayuda profesional. También se puede hacer comparación con candidatos ajenos a la familia y exigir a éstos que hagan experiencia "afuera".

Los consultores externos pueden desempeñar papeles importantes en diversos momentos del proceso de planificación de la sucesión. Estos expertos no ayudarán a planificar e implementar la sucesión diciéndoles al empresario y a su familia lo que deben hacer, sino sugerir el cómo hacerlo con eficacia. A medida que se toman las decisiones preliminares, es posible convocar abogados, contadores, asesores en administración para que

aporten ideas, interpreten las implicaciones legales y financieras de las diversas opciones posibles o contribuyan a implementar el plan de sucesión. (Pertierra, 2008).

Hoy, muchos investigadores de las empresas familiares agropecuarias observan que éstas necesitan buscar capacidades profesionales por fuera del ámbito familiar, con personas más formadas que los propietarios en algunos aspectos que se requiere en la dirección. En tal sentido, la inclusión de agrónomos y veterinarios se considera de alto valor para estas empresas, sobre todo cuando éstos poseen una formación que les permite intervenir entendiendo las particularidades de estas empresas ayudando a encontrar de manera más efectiva caminos organizativos y tecnológicos que contribuyan al desarrollo de la empresa y la familia con mayores beneficios económicos y sociales y no tan sólo incrementos productivos.

La consulta a un asesor debe hacerse cuando se está en pleno crecimiento. Un defecto empresarial, basado en una errónea creencia económica, es la de consultar a un asesor cuando se está en plena crisis, cuando los conflictos de sucesión, los estados económicos o de otro tipo de problemas son muy difíciles de resolver y suele ser demasiado tarde.

Los cambios estructurales a nivel de educación han planteado un nuevo panorama en el nivel de preparación de las familias, tanto el número de miembros que ingresan a la universidad como el nivel que éstos alcanzan, puesto que se ha incrementado. Ya es usual la familia en que los padres son profesionales y los hijos también, situación que era muy escasa hasta hace algunos años. En esto ha contribuido el avance de las comunicaciones, las modalidades de enseñanza no personalizada, los esquemas de financiación de estudios, el deseo de progreso de las familias, las nuevas exigencias de orden socioeconómico, así como también los requerimientos cada vez más severos del mercado laboral e inevitablemente los rigores de la competencia.

La brecha en la preparación de los padres respecto a los hijos se ha reducido notablemente y lo será también muy pronto entre abuelos y nietos; transformaciones que tienen su relevancia en la gestión de la empresa familiar. Padres e hijos con mejor formación implica mayor posibilidad de entendimiento en el ámbito de los negocios.

Afortunadamente las familias ya han comprendido que la inversión en la educación de sus miembros es el activo más preciado y se hacen los mayores esfuerzos posibles para lograr en ello su más sólido cimiento, al punto que también la preparación de la mujeres y su cada vez más extendida incursión en el mercado laboral ha aumentado la tendencia a contar también con ellas en la gestión del negocio familiar.

Según Fiorani (2008), respecto a la profesionalización se deben:

a) establecer, lo antes posible, políticas de recursos humanos que sean claras y que impongan la profesionalización y capacitación permanente de los mismos, sean o no familiares de los propietarios de la empresa

b) encarar procesos de capacitación temprana de los integrantes de la familia, que les permitan contar con las habilidades y conocimientos necesarios para incorporarse a la empresa;

c) establecer políticas de incorporación de familiares a la empresa, con requisitos detallados y precisos que deben ser cumplidos por el familiar aspirante a incorporarse;

d) distinguir que la pertenencia a la familia no implica la pertenencia al cuadro de recursos humanos de la empresa. Esto debe hacerse en paralelo con una política de distribución de las rentas que esté asociada con roles específicos;

e) desarrollar una cultura y un conjunto de valores en la empresa y en la familia que legitimen la capacidad y profesionalidad como prerrequisitos de ingreso al cuadro de recursos humanos de la empresa;

f) promover el desarrollo de los integrantes de la familia de acuerdo a sus necesidades, intereses y capacidades que pueden o no estar asociados a la actividad de la empresa.

g) la constitución, con los recursos de la actividad productiva, de un fondo para la capacitación y desarrollo de los integrantes de la familia es un medio interesante para explorar e indudablemente más eficiente, económico y justo que la simple incorporación a la empresa como forma de brindarle a un familiar un medio de subsistencia.

OBJETIVOS

General

Analizar la problemática asociada al traspaso generacional de la gestión en empresas familiares agropecuarias de la región centro-sur de la Provincia de Córdoba.

Particulares

Desarrollar un marco conceptual sobre el traspaso generacional de la gestión en general y en particular sobre la empresa familiar dedicada a la producción agropecuaria.

Desarrollar y ejecutar una encuesta que permita realizar un análisis exploratorio sobre particularidades del traspaso generacional de la gestión en empresas familiares agropecuarias de la región centro-sur de la Provincia de Córdoba con distintas dimensiones de patrimonio y actividades productivas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del marco conceptual tomado en este trabajo se basó en revisiones bibliográficas abordadas por estudiosos de las problemáticas de las empresas familiares en general y en especial a las dedicadas a la producción agropecuaria en otros lugares del mundo, en Argentina y en la región. Tomando como principales ejes temáticos las particularidades e importancia de las empresas familiares en general y de las agropecuarias en especial, el concepto de sucesión de la gestión en la empresa, las causas y consecuencias de la falta de planificación de la sucesión, diferencia entre sucesión de la gestión y sucesión patrimonial de la empresa, las decisiones sobre primogenituras varones, procesos para la planificación adecuada de la sucesión, consideraciones a observar en sucesores y sucedidos, y sobre necesidades de profesionalizar las gestiones.

La elaboración de la encuesta que permitió recoger los datos tratados en este trabajo sobre la sucesión en la dirección de la empresa familiar, tuvo como fin lograr realizar un análisis exploratorio sobre múltiples hipótesis acerca de la problemática que se consideran que, empíricamente afectan actualmente las eficiencias productivas, económicas y sociales en empresas familiares agropecuarias de la región, y donde una de sus partes estuvo referida al tema de la sucesión en la dirección de la empresa. (Ver encuesta anexos)

Las principales preguntas referidas directamente a la sucesión en la dirección de la empresa fueron: discusión o no de la sucesión; resolución o no de la sucesión; motivos de la no resolución del tema; tiempo transcurrido desde la resolución de la sucesión; sucesor elegido; forma jurídica actual de la empresa, justificación sobre su elección, antigüedad y generaciones bajo la actual forma jurídica; edad, sexo y nivel educativo, profesión de los miembros de la familia con posibilidad heredable sobre la empresa trabajen o no en la misma; sexo y nivel educativo y profesión de los asesores; importancia dada a problemas que afectan el funcionamiento de la empresa familiar agropecuaria, localización; tipo de actividades productivas; y superficies de tierras propias y tomadas en arrendamiento. (Ver encuesta anexos).

La encuesta se realizó durante el año 2007 sobre cuarenta y nueve empresas considerando: estar localizadas en los departamentos de: Tercero Arriba, Río Cuarto, Unión, Calamuchita, San Martín, Juárez Célman, Colón, Sáenz Peña, Marcos Juárez, General Roca y Santa María, estar dedicadas a producciones agrícolas, agrícolas ganaderas y ganaderas extensivas, y ser propiedad de más de un integrante con vínculos familiares directos, tratando de cubrir diferentes escalas, considerando para esto las cantidades de superficies propias.

La elaboración, ajuste, ejecución y procesamiento de los datos de la encuesta fue realizada por los señores Daniel Miranda y Yemil Apto, alumnos de la carrera de ingeniería agronómica de la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Universidad Nacional de Río Cuarto bajo la supervisión de docentes de la Cátedra de Administración Rural del Departamento de Economía Agraria.

Para el análisis sobre las problemáticas de la sucesión en la dirección de la empresa, la información disponible en la base de datos, se organizó tomando como principales interrogantes consideraciones formuladas por diferentes autores sobre este tema:

1) Nivel de tratamiento del tema en la empresa familiar, definiendo tres tipos de agrupamientos: los que aún no discutieron, lo que discutieron y no resolvieron, y los que al momento de la encuesta lo habían resuelto.

2) Nivel de tratamiento del tema respecto a :

- a) Tamaño de la empresa considerando cantidad de tierras propias.
- b) Actividad productiva principal agrupadas según ingresos generados por sus actividades como agrícolas considerando 100 % de ingresos por tal actividad y mixtas agrícolas con mas del 50 % de ingresos generados por agricultura y ganaderos con mas del 50 % ingresos en actividad ganaderas.
- c) Forma jurídica de la empresa, agrupadas como persona física, sociedad de hecho o sociedad anónima.
- d) Antigüedad de la empresa bajo la forma jurídica actual.
- e) Cantidades de integrantes de familia y generaciones con condiciones heredables de la empresa.
- f) Nivel educativo.
- g) Nivel de asesoramiento externo, considerando presencia o ausencia, profesión, dedicación y sexos.

3) características de responsables en la dirección de la empresa, observando cantidades de personas, sexo y generación a la cual pertenecen dentro de la organización familiar actual.

4) nivel de importancia sobre problemas que afectan el funcionamiento de la empresa familiar agropecuaria

La revisión bibliográfica y los análisis de resultados fueron confrontados con opiniones de referentes en el tema.

ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados que se analizan en este apartado corresponden a 49 empresas familiares agropecuarias EFA distribuidas geográficamente en once departamentos de la Provincia de Córdoba, diecinueve en Tercero Arriba, quince en Río Cuarto, tres en Unión, tres en Calamuchita, dos en San Martín, dos en Juárez Célman y una en Colón, Sáenz Peña, Marcos Juárez, General Roca y Santa María-

1. Nivel de resolución del tema traspaso generacional o sucesión de la gestión en la dirección de a la empresa familiar

En referencia al tema traspaso generacional o sucesión de la gestión en la dirección de la empresa familiar, el 80 % (39/49) de estos casos no tenía resultado este tema; un 55 % (27/49) afirmó haber dialogado sobre el tema, pero sólo de éstos un 37 % (10/27) lo tenía resuelto y el 70 % (7/10) de estos últimos, lo había concretado hacía más de dos años. Hechos que evidencian que, tal lo planteado desde la teoría y de estudios de casos reales, si bien la sucesión de la gestión anticipada en la dirección es un tema que afecta de manera trascendental la sobrevivencia de la empresa familiar, no es tomada demasiado en cuenta, (Tabla N° 1).

Tabla N° 1 Cantidad de empresas según nivel de resolución de la sucesión

	Discutió	No discutió	Total
Resuelto	10	0	10
No Resuelto	17	22	39
Total	27	22	49

Dentro de las que habían resuelto la sucesión anticipada de la gestión, siete de las diez la transfirieron a una sola persona, de las cuales cinco eran primogénito varón, uno al segundo hijo varón donde había una primer hija mujer y otra a una mujer que era única hija en esa familia. En tanto, los tres casos de traspasos a más de un sucesor lo habían realizado dos a sus dos primeros hijos varones y uno en un cuarto nieto varón y una primera nieta mujer. Hechos que ponen en evidencia en las empresas familiares agropecuarias de la región que resuelven la sucesión de la gestión, la marcada tendencia de seleccionar los sucesores para la dirección con criterio unipersonal y de primogenitura varón. Evidencia que lleva a reflexionar, si en todas estas empresas se habrá elegido dentro de sus familias las personas más idóneas como sucesor, y si serán los hijos varones mayores los más capacitados para conducir la administración del negocio.

De los 39 casos que aún no lograron resolver el traspaso de la gestión o sucesión el 18 % (7/39) desconocía el tema. En tanto, aquellos que conocían sobre la sucesión, manifestaron que aún no lo resolvían aludiendo como causas: el 50 % (16/32) por tener hijos chicos o conflictos legales; 34 % (11/32) por temor a la muerte, a los conflictos familiares y a quién ceder el control; y el 15 % (5/32) por otros motivos incluyendo los anteriores. Respuestas que nuevamente ponen en evidencia que la sucesión de la gestión en la dirección no es un tema considerado de importancia para la sobrevivencia de las empresas familiares.

2. Resolución de la sucesión en la dirección según dimensión patrimonial y actividades productivas-

Los niveles de resolución anticipada en la sucesión de la dirección, no se relacionaron con las dimensiones de las empresas medidas en superficies propias, manteniendo los estratos definidos proporciones de casos semejantes al de la población total, (Tabla N° 2). El mismo comportamiento se observa respecto a la estratificación según tipos de sistema productivo de la empresa, (Tabla N° 3). Estas situaciones permiten destacar que los niveles de incorporación del tema de la sucesión de la gestión en la dirección de las empresas agropecuarias de la región no guardan relación con las dimensiones de las propiedades ni con las actividades productivas que realizan.

Tabla N° 2 Resolución de la sucesión según superficies de tierra propias

Hectáreas	Resolvieron		No Resolvieron		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
7.000 de 900	2	20%	8	21%	10	20%
900 a 500	4	40%	11	28%	15	31%
500 a 200	2	20%	12	31%	14	29%
200 a 0	2	20%	8	21%	10	20%
Total	10	100%	39	100%	49	100%

Tabla N° 3 Resolución de la sucesión según sistemas productivos.

Sistemas productivos	Agricultura pura		Agricultura mixta		Ganaderas		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
Resolvió	4	16%	3	18%	3	43%	10	20%
No resolvió	21	84%	14	82%	4	57%	39	80%
Total	25	100%	17	100%	7	100%	49	100%

3. Resolución de la sucesión en la dirección según formas jurídicas-

Respecto a las figuras jurídicas de las cuarenta y nueve empresas, se correspondieron como: 63 % personas físicas, 24 % sociedades de hecho y 12 % como sociedades anónimas; dándose en mayor proporción la forma de persona física en empresas que no discutieron la sucesión, y la de sociedad anónima en empresas que resolvieron la sucesión anticipada. Resolviendo la forma jurídica de la empresa familiar principalmente por tradición. (Tabla N° 4 y 5). En tanto, de las cinco empresas con figura jurídica de sociedad de hecho o anónima que discutieron y resolvieron la sucesión en la dirección, cuatro lo hicieron por motivos de herencia, comerciales e impositivos y una por tradición; en tanto, las otras cinco con figura jurídica de persona física lo hicieron por tradición, (Tabla N° 4).

Estos hechos ponen en duda si las empresas agropecuarias de la región están decidiendo sobre las formas jurídicas más adecuadas para evitar posibles dificultades futuras de las sucesiones de la propiedad y en la dirección de la empresa.

Tabla N° 4 Nivel de resolución de la sucesión según forma jurídica de la empresa

Nivel de resolución	Discutió y resolvió		Discutió y no resolvió		No Discutió		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
Persona física	5	50%	10	59%	16	73%	31	63%
Sociedad de hecho	3	30%	6	35%	3	14%	12	24%
Sociedad anónima	2	20%	1	6%	3	14%	6	12%
Total	10	100%	17	100%	22	100%	49	100%

Tabla N° 5 Justificación de la elección de forma jurídica de la empresa.

Forma jurídica	Sociedad Anónima		Sociedad de Hecho		Persona Física		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
Justificación								
Siempre fue así	1	17%	5	42%	24	77%	30	61%
Razones de herencia, impositivas y comerciales	5	83%	7	58%	5	16%	17	35%
No sabe no contesta		0%		0%	2	6%	2	4%
Total	6	100%	12	100%	31	100%	49	100%

4. Resolución de la sucesión en la dirección según antigüedad de la empresa.

La antigüedad de la empresa fueron de: el 41 % menor de 25 años, 33 % entre 25 y 50 años, y tan sólo un 26% superaba los 50 años. Observando las mayores antigüedades en empresas que resolvieron anticipadamente la sucesión, (Tabla N° 6).

Tanto la antigüedad de la empresa como los traspasos generacionales demuestran por un lado los cortos ciclos de vida de la empresa familiar agropecuaria de la región a pesar de la utopía de los propietarios de trabajar para una organización pensada en la perpetuidad; y por otro lado, como plantean muchos investigadores la mayor duración de aquellas empresas que resuelven de otra manera los principales problemas que hoy se reconocen afectan los traspasos generacionales, como entre otros la sucesión.

Tabla N° 6 Resolución de la sucesión según antigüedad de la empresa

Antigüedad en años	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
Hasta 25	1	10%	19	49%	20	41%
De 25-50	4	40%	12	31%	16	33%
Mas de 50	5	50%	8	20%	13	26%
Total	10	100%	39	100%	49	100%

5. Resolución de la sucesión en la dirección según cantidades de generaciones-e integrantes con condición heredable.

Según el número de generaciones de la familia presente, se observa que el 86 % de los casos encuestados ya tenían integrantes de dos o tres generaciones, en tanto las empresas que aún no resolvieron el tema de sucesión, el 90 % presentes integrantes de dos o mas generaciones, (Tabla N° 7).

Tabla N° 7 Nivel de resolución de la sucesión según número de generaciones en la empresa.

N° generaciones	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
1	0	0%	4	10 %	4	8%
2	7	70%	17	44 %	24	49%
3	2	20%	16	41 %	18	37%
4	1	10%	2	5 %	3	6%
total	10	100%	39	100%	49	100%

En cuanto al número de personas de la familia con posibilidad hereditaria directa en la propiedad de la empresa, se observa que el 88 % de los casos supera las cuatro personas y 12 % vincula menos de tres, manteniéndose tales proporciones según el nivel de resolución sobre el tema sucesión de la dirección de manera semejante, (Tabla N° 8).

Si se parte de la idea que la tasa de crecimiento poblacional de la familia es superior a la de crecimiento de la empresa, es altamente probable que en el corto y mediano plazo se generen por estos motivos dificultades en la economía de la empresa y en las relaciones familiares que pondrán en riesgo la sobrevivencia de éstas.

Tabla N° 8 Nivel de resolución de la sucesión según número de generaciones en la empresa.

N° personas	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
1 a 3	1	10 %	5	13 %	6	12 %
4 a mas	9	90 %	34	87 %	43	88 %
Total	10	100 %	39	100 %	49	100 %

6. Resolución de la sucesión en la dirección según nivel educativo de la familia

En referencia a nivel educativo, se observó sobre 459 integrantes de las familias relacionadas a las 49 empresas encuestadas, sólo el 30 % tenía secundario incompleto, 35 % secundario completo y un 35 % había realizado estudios superiores. En aquellos casos que resolverían en forma anticipada la sucesión en la dirección se observó mayor nivel educativo, (Tabla N° 9). Esto posiblemente permita decir que quienes empiezan a resolver las dificultades de traspaso en la dirección observadas en este tipo de empresas estén acompañadas por mejoras en los niveles educativos de componentes familiares.

Tabla N° 9 Nivel de resolución de la sucesión según nivel educativo

Nivel educativo	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N° empresas	%	N° empresas	%	N° empresas	%
Hasta secundario incompleto	19	27%	120	31%	139	30%
Secundario completo- terciario incompleto	24	34%	138	35%	162	35%
Terciario completo- universitario incompleto	12	17%	64	16%	76	17%
Universitario completo	15	21%	67	17%	82	18%
total	70	100%	389	100%	459	100%

7 Características de los integrantes de la familia en relación a la dirección de la empresa-

Respecto a las relaciones de los integrantes de la familia con la administración de la empresa (Tabla N° 10 y 11) se puede resaltar que:

Sobre 49 EFA sólo actúan como responsables en la dirección 56 personas, 1,14 personas por empresa.

La edad promedio de las personas es de 49 años, mientras que en la población con empleo es de 44 años.

Los responsables dedican 3,2 horas a la administración y 4,6 horas a la producción.

Los responsables tenían una antigüedad en las actividades productivas de 17 años promedio, en tanto en la administración de 14 años.

La edad promedio de acceso a tareas de la administración es de 35 años (edad promedio actual 49 años, antigüedad en la administración 14 años).

El 27 % de los responsables tiene nivel educativo secundario completo, en tanto sobre la totalidad de los integrantes de la familia ocupados no logran nivel de secundario completo sólo un 28 %.

El 22 % de los responsables residen en el establecimiento.

En las 49 EFA actuaban sólo como responsables 52 hombres y 4 mujeres, lo que representa el 93 % y el 7 % respectivamente, en tanto de los muy influyentes en la dirección 54 % son hombres y 46 % mujeres.

Estos resultados permiten destacar en cuanto a la administración de las empresas familiares agropecuarias de la región: la predominancia de direcciones unipersonales; masculinas y con edades promedios mayores a la media poblacional, posiblemente alentados por el criterio en la elección de responsables de primogenituras varón; subvaloración de las actividades administrativas; que los responsables inician su experiencia en la empresa primero en producción y luego en la administración; que ingresan como responsables a edades avanzadas; que los responsables no son las personas con mayor nivel educativo que tiene la familia; y que en la dirección existe una escasa apertura hacia el resto de los integrantes de la familia- 10 integrantes de familia relacionados a la dirección de la empresa.

		Total		Hombre		Mujeres	
		Cantidad	hs/día	Cantidad	hs/día	Cantidad	hs/día

TOTAL	Total	105	355	75	253	30	102
	Cant/emp	2.14		1.53		0.61	
	Responsables	56	3.66	52	3.56	4	5.00
	Muy Influyente	13	3.69	7	2.57	6	5.00
	Influyente	30	2.63	15	2.80	15	2.47
	No influyente	6	3.83	1	8.00	5	3.00

11 los responsables de la dirección de la empresa.

	Total
Cantidad de personas	64
% hombres	94
Edad promedio años	49
Dedicación a la administración hs/día	3.20
Dedicación a la producción hs/día	4.66
Dedicación a la familia hs/día	2.64
Dedicación a otros hs/día	0.45
Antigüedad prom en años en producción	17
Antigüedad prom en años en administración	14
% personas residencia en la empresa	22
Primario incompleto	1.6%
Primario completo	9.4%
Secundario incompleto	15.6%
Secundario completo	42.2%
Terc o univers incomp	10.9%
Terc o univers comple	20.3%

8. Asesoramiento

En cuanto a asesoramiento, se observa que de las 49 empresas familiares el 90 % tenía algún tipo de asesoramiento, proporción que no se modifica según nivel de resolución de la sucesión. No obstante, se observa diferencia relacionando tiempo de ocupación, con un mayor asesoramiento permanente en empresas que han resuelto la sucesión, (Tabla N° 12, 13 y 14).

Del total de 71 profesionales asesores de las empresas, el 48 % son contadores, el 34 % ingenieros agrónomos y el 18 % médicos veterinarios, el 79 % hombres; 22 empresas disponían de asesoramiento con ingenieros agrónomos, de los cuales 42 % con ocupación permanente. Profesionales con formación principalmente para resolver asuntos impositivos y técnicos productivos de la empresa.

La mayor asistencia técnica permanente observada en empresas que habían resuelto la sucesión, nos lleva a presumir condiciones de apertura hacia el asesoramiento en este tipo de

empresas, pero seguramente estos asesoramientos por las características descriptas no influyen en la planificación anticipada de la sucesión en la dirección.

Tabla N° 12 Nivel de resolución de la sucesión según cantidad de asesores

Asesores	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N°EFA	%	N°EFA	%	N°EFA	%
0	1	10%	4	10%	5	10%
1	6	60%	13	33%	19	39%
2	2	20%	16	41%	18	37%
3	1	10%	6	16%	7	14%
Total	10	100%	39	100%	49	100%

Tabla N° 13 Nivel de resolución de la sucesión según forma de ocupación de los asesores

Asesores	Resolvió		No Resolvió		Total	
	N°EFA	%	N°EFA	N°EFA	%	N°EFA
No ocupación	1	10%	4	10%	5	10%
Ocupación transitoria	2	20%	13	33%	15	31%
Ocupación permanente	7	70%	22	57%	29	59%
Total	10	100%	39	100%	49	100%

Tabla N° 14 Tipo de profesión, sexo y ocupación de los asesores según nivel de resolución de la sucesión

Asesoramiento	Contador				Ing. Agr.				Veterinario			
	Ht (1)	Hp (2)	Mt (3)	Mp (4)	Ht	Hp	Mt	Mp	Ht	Hp	Mt	Mp
No resolvieron	1	17	2	7	8	9	3	1	7	3	0	0
Resolvieron	1	4	0	2	3	0	0	0	0	3	0	0
Subtotal	23		11		20		4		13		0	
Total	34				24				13			

(1)Ht hombre transitorio (2)Hp hombre permanente (3)Mt mujer transitorio (4)Mp mujer permanente

9. Problemas que afectan el funcionamiento de la empresa familiar agropecuaria

Respecto a limitaciones que afectan el funcionamiento de la empresa familiar agropecuaria los encuestados consideran con mayor nivel importancia los problemas de: infraestructura, impositivos, productivos, asesoramientos, ambientales, escalas, comercialización y mano de obra, entre otros. En tanto, con poca importancia consideran los problemas de: superposición de aspectos de la familia y la empresa, aspectos jurídicos y legales, conflictos familiares, falta de participación de la familia en la dirección, resistencia a la gestión formal, falta de capacitación de los responsables de la dirección, falta de acuerdo en las familias hacia donde dirigir sus empresas y falta de planificación en las sucesiones de la dirección. Sobre este último, la falta de planificación de las sucesiones en la dirección, sólo 22 % de los casos (11/49) lo reconoce como un problema de importancia y dentro de estos tan sólo 4 lo destacaron como muy importante, (Tabla N° 15).

Tabla N° 15 Nivel de importancia sobre problemas que afectan el funcionamiento de la empresa familiar agropecuaria.

	Muy importante o importante	Poco importante o no importante
Infraestructura de la empresa	23	26
Impositivos	22	26
Productivos	20	28
Asesoramientos (cantidad, calidad, conflictos, otros)	18	30
Ambientales	17	30
Escala de los negocios	17	28
Comercialización de productos	16	32
Mano de obra empleada (cantidad, calidad, conflictos, otros)	16	32
Financieros	15	33
Resistencia a la planificación de sus negocios	15	30
Falta claridad en la definición de objetivos	14	32
Infraestructura de servicios externos para la empresa	14	34
Dirección poco abierta al cambio	14	28
Falta de indicadores de control general	13	30
Administración o gestión de las empresas (cantidad, calidad, conflictos, otras)	12	35
Tiempo que dedican a la dirección y planificación de la empresa	12	36
Falta de acuerdo en la familia en como organizar su empresa	12	34
Falta de planificación en las sucesión en la dirección	11	35
Falta de acuerdo en las familias hacia donde dirigir su empresa	11	34
Falta de capacitación de los responsables de la dirección	10	36
Resistencia a la gestión formal	10	38
Falta de participación de la familia en la dirección	9	38
Conflictos familiares	8	38
Legales	8	40
Jurídicos	7	41
Superposición de aspectos de la familia y la empresa	7	39

CONCLUSIÓN

Sobre los casos de empresas familiares dedicadas a la producción agropecuaria en la región centro-sur de la Provincia de Córdoba se observa, al igual que lo planteado por diferentes autores, que abordan el tema de sucesión anticipada en la dirección de la empresa que:

- son minoritarios los que tienen resuelto este tema;
- el nivel de resolución no guarda relación ni con las dimensiones patrimoniales, ni con actividades productivas;
- lo resuelven de manera unipersonal, bajo el criterio de primogenitura varón;
- seleccionan principalmente formas jurídicas de personas físicas para facilitar procesos comerciales e impositivos, figura considerada de mayor dificultad para sortear los problemas de sucesión en la dirección y patrimonio de la empresa;
- muchas tienen asesoramientos con profesionales relacionados principalmente a manejos productivos e impositivos;
- no destacan como principales problemas los relacionados al traspaso en la dirección, aludiendo razones legales y de miedos, considerando que aún no es oportuno planificar la sucesión posiblemente imaginándose que las consecuencias de asumir tal decisión les acarrearán mayores problemas a los ya vigentes.

La necesidad de anticiparse a posibles conflictos, que seguramente afectarán la productividad, la economía de la empresa y la armonía familiar producto de los posibles recambios traumáticos, exige la planificación anticipada de la sucesión en la dirección y del patrimonio de la empresa acordados familiarmente, y la profesionalización de la gestión, con apoyos de asesoramientos multidisciplinarios. Alineando la organización de la empresa familiar agropecuaria y las tecnologías productivas al desarrollo armónico de la empresa y de la familia.

Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural que viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas. El actual máximo responsable en la dirección de la empresa familiar agropecuaria, llegado a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven al logro de este doble objetivo. De otro modo, si se ve sorprendido por la muerte o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente

de la empresa, las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quien sabe si fuera del control familiar. El actual máximo responsable, futuro sucedido, debe aceptar la idea de tener que retirarse un día, tener voluntad de transferir, participar como principal implicado en el diseño de la sucesión, tener un papel activo en la fase de traspaso a la nueva generación y, llegado el momento, saber retirarse.

La importancia que poseen las empresas agropecuarias familiares en el desarrollo socioeconómico del país y en particular en la región centro sur de la Provincia de Córdoba amerita que se les preste singular atención, lo que implica dedicar esfuerzos intelectuales y económicos en el desarrollo de políticas destinadas al sector para mejorar sus gestiones de manera de sostener sus organizaciones en el tiempo con el menor impacto posible de pérdidas económicas y sociales.

En este trabajo final, la información sobre la sucesión en la dirección sistematizada de revisiones bibliográficas y la generada del estudio exploratorio sobre cuarenta y nueve empresas familiares agropecuarias, tuvo como propósito aportar a la reflexión sobre la necesidad de generar acciones en la formación profesional del Ingeniero Agrónomo que permitan entender y dar respuestas a la compleja problemática de la sucesión traumática, que afecta la permanencia en el tiempo con importantes pérdidas económicas y sociales de este tipo de empresa predominante en el centro sur de la Provincia de Córdoba.

BIBLIOGRAFIA CITADA

AACREA, (2004). "La empresa a través de las generaciones", Diario La Nación, Sec. Campo. 17-04-04, Buenos Aires, Argentina.

Álvarez, B. (2000). Tareas claves en la sucesión de la empresa familiar. En: www.dinero.com:8080. Consultado: 04-07-2008.

Amat Joan, M. (2000). La continuidad de la empresa familiar. 3º Edición. Editorial Gestión 2000, España.

Barbeito Roibal, S.; Guillén Solórzano, E. y Martínez Carballo, M. (2004). El proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. Ediciones Tórculo, La Coruña, España.

Cabrera, M. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas, Gran Canaria, España.

Cajén, E. (2008). Guía para que la familia sea un buen negocio Jornada del Grupo Asegurador La Segunda. En: www.la voz del pueblo.com.ar/El_Campo/32826.htm. Consultado: 05-09-2008

Callaci, C. (2008). La Organización en la Empresa Familiar En: www.rafaela.inta.gov.ar/default.htm consultado: 20-08-2008.

Cantero Gutierrez, A., Genem, A. S., Morante, A., Scitutto, R., Thomas, E., De La Rosa, M.,- West, M., (2008) "Regimen especial de la agricultura familiar en la Republica Argentina. H.CámaradeDiputadosdelaNación.<http://www1.hcdn.gov.ar/proyxml/expediente.asp?fundamentos=si&numexp=3291-D-2008> Consultado octubre del 2008.

Corazza, F; Ricarte, L. (2005). La problemática de la sucesión en la empresa familiar. Tesis. Contador público. Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina.

Ducus M. y Ulloa De Porrúa, E. (2003). Empresa Familiar Agropecuaria. Primera edición. Eudeba, Buenos Aires, Argentina.

Eguren M. (2000). Padres-patrones en las pampas argentinas. <http://www.pagina12.com.ar/2000/suple/psico/00-02/00-02-10/psico01.htm>. Consultado en el 2008.

Ferrazzino, A. y Formento, S. (1999). Traspaso generacional en la empresa familiar. XXX Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria (AAEA). Bahía Blanca, Argentina.

Fiorani, C. (2008). Claves para el crecimiento sustentable de la empresa familiar agropecuaria. En: carlosfiorani.wordpress.com/2008/06/13/claves-para-el-crecimiento-sustentable-de-la-empresa-familiar-agropecuaria. Consultado: 11-08-2008.

Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar 12edición. Creaciones graficas, Barcelona, España.

Gallo, M. (2000) Segunda generación en la empresa familiar. La investigación de un líder fuerte en la primera etapa. En: www.dinero.com:8080. Consultado: 07-07 2008.

Gentili M., (2007). El futuro de las empresas agropecuarias familiares. Noticias de campo. Publicado en edición impresa. Sábado 21 de julio 2007. Lanacion.com http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=927359. Consultado en el 2008.

Gersick, K.; Davis, J.; Mc Collon H.; Lansberg, I. (1997). “Empresas familiares. Generación a generación”. Editorial Mc. Graw Hill, México. Pag 59, 62.

Guinjoan, M. y Llauradó, J. M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión, 9 Edición. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.

Lansberg, I. (2000). Como establecen la autoridad los sucesores. En: www.dinero.com:8080. Consultado: 19-07 2008.

Lea, James. W. (2002), La sucesión del management en la empresa familiar, Editorial Granica, Barcelona, España. pag 193.

Leach, P. (1996). La empresa familiar. Editorial. Granica, Barcelona, España.

Leguizamón Houssay J. M. y. Gentili M. H. (2008). El problema de la continuidad en las empresas familiares agropecuarias. La sucesión en el mando. <http://legarfb.e-iplan.com.ar/shop/imprimirnoticia.asp?notid=68>. Consultado en el 2008.

Lomello V, Suárez R. (2007). Propuesta de cuadro de mando integral para pymes familiares agropecuarias del sur de la Provincia de Córdoba. Asociación Argentina de Economía Agraria. Facultad de Agronomía y Veterinaria, Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina.

Lozano Posso, M. (1999). La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión. X Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Medellín, Colombia.

Martínez Nogueira, R. (1984). Empresas familiares: análisis organizacional y social.

Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina.

Neubauer, F.; Lank, A. G. (1999). La Empresa Familiar. Ediciones Deusto, Barcelona, España.

Pertierra, C. (2008). Cómo lograr competitividad en la empresa familiar agropecuaria En: www.santafeciudad.com/modules/news/article.php?storyid=4206 Consultado: 27-08-2008.

Pithod A. y Doderó S. (1994). La sucesión de la dirección en la empresa familiar. Alta Gerencia. Ediciones Interoceánicas. N° 38, Buenos Aires, Argentina. Pág.111-121.

Prenol, M. (2003). “La Empresa Familiar en Catamarca”: En: www.cpcecat.org.ar/archivos/Emp.%20Fliares-Prenol%20y%20otros.pdf. Consultado: 06-06-2008.

Salazar, G. (2008) ¿Quién se interesa por la Empresa Familiar? En: www.degerencia.com/articulo/quien_se_interesa_por_la_empresa_familiar. Consultado: 16-08-2008.

Soriano, N. (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar En: www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338DC6C4440FB3B9532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf. Consultado: 05.09-2008.

Ward, J. (1994). Cómo desarrollar la Empresa Familiar. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS