

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA

“Trabajo final presentado para Optar al Grado de Ingeniero Agrónomo”

***LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA
Y SUS PARTICULARIDADES EN LA REGION CENTRO-SUR DE LA
PROVINCIA DE CÓRDOBA.***

APTO, YEMIL.
DNI: 27.221.851.

DIRECTOR: SUÁREZ, RUBÉN.
CODIRECTOR: LOMELLO, VIVIANA.

Río Cuarto-Córdoba
Diciembre 2008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMÍA Y VETERINARIA

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Título del Trabajo: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA Y
SUS PARTICULARIDADES EN LA REGION CENTRO-SUR DE LA PROVINCIA DE
CÓRDOBA.

Autor: YEMIL APTO.

DNI: 27.221.851.

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

Hoy en día, por las vías de comunicación disponibles y la interminable información que disponemos, sería realmente absurdo siquiera insinuar que un trabajo, cualquiera sea y sobre todo los de índole bibliográficos, pueda ser el resultado de una sola persona. El presente trabajo no es la excepción, no hubiera sido posible incurrir en el estudio bibliográfico, la recopilación de datos en base a una encuesta, el ordenamiento detallado de la información y su análisis e interpretación sin el aporte fundamental de mis directores, a los que reconozco y agradezco muy especialmente Rubén Suárez y Viviana Lomello quienes dedicaron horas, días de valiosísimos aportes, consejos y apoyo permanente; a mi compañero Daniel Miranda con el cual realizamos la tarea de campo, su apoyo solidario fue inconmensurable en todas las etapas del proyecto; y además a los docentes Fabiana Giovannini, Cecilia Pereyra y Mauricio Vigliocco quienes evaluaron éste trabajo por sus valiosas recomendaciones que contribuyeron sustancialmente en la calidad del documento final.

También deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi familia por la contención diaria, el aliento oportuno en cada etapa difícil y el amor fraterno que nutre la esperanza, las ansias de superación y la auto aceptación. En especial agradezco la tolerancia y el respaldo continuo de mi compañera de vida, con quien tengo el placer de disfrutar de la creación más hermosa, mi hija Julia a quien me tomo la libertad de dedicarle el presente trabajo por el amor de cada sonrisa y caricia que me ofrece que es lo esencial de mi vida.

INDICE

RESUMEN	7
SUMMARY	8
INTRODUCCION	9
OBJETIVOS	12
MATERIALES Y MÉTODOS	13
MARCO CONCEPTUAL	17
1.La empresa familiar y la empresa familiar agropecuaria	17
1.1 Conceptos	17
1.2. La empresa familiar un complejo sistema	19
1.3 Formas jurídicas	21
2. La necesidad de estudiar la empresa familiar agropecuaria.	23
2.1. Importancia de la empresa familiar y las agropecuarias en particular.	23
2.2. La vida de la empresa familiar	26
3. Organización social de la empresa familiar	30
4. Los responsables fundadores.	32
5. La mujer en la empresa familiar	35
6. Capacitación de los integrantes de la empresa y asesoramiento	37
7. Dificultades de la empresa familiar y recomendaciones para su mejor funcionamiento	39
7.1. Dificultades que afectan la eficiencia y duración de la empresa familiar	39
7.2. Recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la empresa	43

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	48
1. Formas jurídicas de las EFAs y justificación de su elección.	48
2. Antigüedad de las EFAs.	50
3. Distribución de las personas con condiciones heredables sobre las EFA según edad y genero.	51
4. Organización del trabajo de los integrantes familiares.	52
5. Edades y nivel educativo de los componentes familiares por tipo de ocupación.	54
6. Características del empleo familiar y extra familiar en la empresa.	55
6.1. Características del empleo de los integrantes de la familia en la empresa.	55
6.2. Características de los integrantes de la familia en relación a la dirección de la empresa.	57
6.3. Características de la mano de obra extra familiar.	60
6.4. Características del asesoramiento de la empresa.-	61
7. Nivel de importancia dado en EFAs de la región a dificultades reconocidas como determinantes en su duración y eficiencia.	63
CONSIDERACIONES FINALES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	73

INDICE TABLAS

Tabla N° 1 Distribución de EFAs según tierras propias, arrendadas y por tipo de sistema productivo-según tierras propias más arrendadas.	48
Tabla N° 2: Distribución de EFAs por tamaños según forma jurídica y justificación de elección.	49
Tabla N° 3 Distribución de EFAs por tipo de sistema productivo según forma jurídica.	49
Tabla N° 4 Distribución de EFAs por superficie propia según antigüedad en años bajo la última forma jurídica y como empresa originaria.	50
Tabla N° 5 Distribución de los familiares según edad y genero por superficies propias.	52
Tabla N° 6 Distribución del empleo de los familiares mayores a 16 años según genero y superficie propia.	53
Tabla N° 7 Edades y nivel educativo de los familiares por ocupación y superficie propia.	55
Tabla N° 8 Características del empleo de los familiares en la empresa por superficies propias.	57
9 Personas y dedicación según influencia en la dirección por superficie propia.	5910
los responsables de la dirección por superficie propia.	59
Tabla N° 11 Características de la mano de obra extra familiar.	60
Tabla N° 12 Características del asesoramiento de las EFA y por superficie propia.	62
Tabla N° 13 Cantidad de respuestas según nivel de importancia dado a problemas que afectan el funcionamiento de la EFA.	64

RESUMEN

En la región centro-sur de la Provincia de Córdoba la producción agropecuaria tiene gran importancia socio económica y es llevada adelante prioritariamente por empresas familiares. Los procesos de concentración de la producción y de la tierra cada vez más se ven acompañados por la desaparición de muchas de ellas. A pesar de los esfuerzos de la familia para sostenerlas en el tiempo, éstas tienen vida cada vez más corta y sus desapariciones producen importantes pérdidas patrimoniales y disgregación familiar. Los resultados de éste trabajo, basado en revisiones bibliográficas y una encuesta a cuarenta y nueve empresas de la región con diferentes actividades y tamaños, demuestra una vida promedio actual de 27 años y la presencia de principales dificultades que favorecen estos desencadenamientos, tales como, formas jurídicas, superpoblación familiar, superposiciones de roles dentro y fuera de la empresa, escasa inclusión de sus integrantes, principalmente de los mejores, administraciones unipersonales con poca apertura y profesionalización, definición de la organización social influenciados fuertemente por culturas patriarcales machistas; limitaciones en capacidades de la mano de obra extrafamiliar y asesoramientos; y no reconocimiento de principales problemas que afectan la eficiencia y sobrevivencia de la empresa y la integridad de la familia.

**EMPRESA FAMILIAR - EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA ORGANIZACIÓN DE
LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA- GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR**

SUMMARY

In the centre-south region of the province of Córdoba the farming production has great social economic importance and it is carried out primarily by family companies. The processes of concentration of the production and of the land more often than not are accompanied by the disappearance of most of them. Despite the effort of the families to support them over time, they have shorter lifetime and their disappearance produces important patrimonial loss and the break-up of families. The results of this work, based on bibliography revisions and a survey to forty-nine companies of this region with different sizes and activities, show a current lifetime of 27 years and the presence of main difficulties that lead to these triggering factors such as legal forms, family overpopulation, overlapping of roles in and out of the company, scarce inclusion of its members mainly of the best ones, reticent one-person administration and professionalization, social organization definition strongly influenced by chauvinistic patriarchal cultures, limitations in extra familiar labor and advice, lack of recognition of the main problems that affect the efficiency and survival of the company and the integrity of the family.

FAMILY COMPANY - FARMING FAMILY COMPANY – ORGANIZATION OF THE FARMING FAMILY COMPANY – MANAGEMENT OF THE FAMILY COMPANY

INTRODUCCION

En la región centro-sur de la Provincia de Córdoba la producción agropecuaria tiene gran importancia socio económica y es llevada adelante prioritariamente por empresas familiares. Los procesos de concentración de la producción y de la tierra cada vez más se ven acompañados por la desaparición de muchas de ellas. A pesar de los esfuerzos de la familia para sostener en el tiempo la empresa, éstas tienen vida cada vez más corta y sus desapariciones producen importantes pérdidas patrimoniales y disgregación familiar.

En Argentina existen cerca de 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas y generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo (Prenol M. I., 2003).

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 de todo tipo constituyen un ingrediente fundamental en la economía mundial, pues representan una fuerza de cambio, iniciativa e innovación (Binks y Coiné, 1983).

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 (Eguren, M., 2000).

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 (Melquicedec, L. P., 1999).

Uno de los problemas que aquejan fuertemente a este tipo de empresas es la no perdurabilidad en el tiempo. Prenol M.(2003) en su estudio sobre empresas familiares observa que “en Argentina el 70% no llega a los 7 años, el 27% no llega a los 25 años y que han desaparecido el 70% de las empresas familiares en el traspaso generacional”.

Prenol M.(2003) distingue como principales problemas a los intereses personales en conflicto, manejo autocrático de la empresa donde se exige lealtad absoluta a las ideas y conceptos del dueño de la empresa y sus familiares, odios y recelos entre los integrantes, rigidez

o poca disposición al cambio y a las críticas, facciones divididas donde se fomenta la murmuración y las relaciones informales, reivindicación de sacrificios anteriores como método de valoración, la empresa como refugio de ineptos, el concepto de que el "hoy" es lo importante, poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad, sobrevaluación de la propia experiencia y resistencia a incorporar especialistas o profesionales.

Pithod A. y Dodero S. (1997) plantean que los problemas más frecuentes en las empresas familiares son: confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir, entre los vínculos que ligan a una familia y los que unen a quienes forman una empresa y entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia; retraso en la sucesión y suponer que ninguno de los problemas anteriores afectarán o afectan a su empresa.

Las debilidades organizativas administrativas que tienen la mayoría de las empresas familiares agropecuarias de la región, a pesar de que puedan generar importantes beneficios económicos, las conducen a subdivisiones y desapariciones con pérdidas importantes de bienes patrimoniales y desmembramiento familiar.

La evolución de los contextos económicos sociales en el mundo, de los cuales no es ajena la producción agropecuaria nacional, exige a los máximos responsables de la conducción o gestión de la empresa familiar mayor profesionalización. La supervivencia de la empresa y la cohesión familiar, requieren no sólo de una adecuada gestión operativa de la producción, sino también de mejorar la gestión en aspectos económicos, financieros y comerciales, pero sobre todo de la gestión de las relaciones humanas que concurren tanto al interior de la empresa como en la familia propietaria.

En este documento se reúnen revisiones bibliográficas que destacan aspectos referentes a la gestión en empresas familiares en general y en particular en las de producción agropecuaria haciendo principal referencia al concepto de empresa familiar, su importancia, su duración, particularidades de la organización de la empresa y la familia, dificultades y recomendaciones para lograr mejorar la eficiencia y sobrevivencia de la empresa como medio de desarrollo de la familia; y se discuten resultados sobre la vida promedio de la empresa familiar agropecuaria de la región centro sur de la Provincia de Córdoba, sus formas jurídicas, sus decisiones sobre la organización familiar, del trabajo dentro y fuera de la empresa, características de la dirección, de sus responsables, de la mano de obra extrafamiliar, del asesoramiento, y también sobre problemas que se consideran dificultan el desarrollo de la empresa familiar, tomada de una encuesta realizada a cuarenta y nueve empresas con diferentes actividades productivas y escalas.

Este trabajo pretende alertar que en la región a pesar de los avances tecnológicos y económicos y los esfuerzos de la familia agropecuaria para sostener en el tiempo su empresa,

éstas tienen cada vez vida mas corta y sus desapariciones producen importantes pérdidas patrimoniales y disgregación familiar, nutriendo los procesos de concentración de la producción y de la tierra; y sobre la necesidad de intervención para preservar la empresa familiar agropecuaria como medio para un desarrollo que tienda a mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y urbano de la región.

OBJETIVOS

General

Caracterizar la organización de la empresa familiar agropecuaria y sus particularidades en la región centro-sur de la Provincia de Córdoba a partir de observaciones sobre casos reales que desarrollan actividades productivas agrícolas ganaderas con diferentes escalas.

Particulares

Desarrollar un marco conceptual que describa características particulares de la organización de la empresa familiar en general y en especial a la dedicada a la producción agropecuaria.

Identificar las formas jurídicas y los motivos de decisión asumidos por las empresas familiares agropecuarias en la región.

Determinar antigüedades promedio de empresas familiares de la región.

Caracterizar demográficamente la organización familiar de empresas agropecuarias de la región en relación a tareas dentro y fuera de la empresa, en actividades productivas y de dirección.

Caracterizar demográficamente la mano de obra extra familiar y el asesoramiento presentes en empresas agropecuarias de la región.

Observar nivel de importancia dado en empresas agropecuarias de la región a dificultades reconocidas como determinantes en la duración y eficiencia de la empresa familiar en el mundo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del marco conceptual tomado en este trabajo se basó en revisiones bibliográficas abordadas por estudiosos de la 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 en la agregación de información: conceptos de empresa familiar, formas jurídicas, la importancia de su estudio, su duración o vida, organización social, comportamientos de sus integrantes particularmente el de sus responsables y dificultades y recomendaciones observadas para mejorar sus resultados socioeconómicos y su duración.

A partir del marco conceptual sobre particularidades de la empresa familiar en general y en particular sobre la agropecuaria, definida como aquella sobre la que una familia tiene propiedad patrimonial y dirección de la empresa, se elaboró una encuesta reuniendo los datos considerados necesarios para un análisis exploratorio a cerca de la problemática actual de la empresa familiar agropecuaria de la región (ver encuesta anexos).

La encuesta fue llevada a cabo durante el año 2007 sobre cuarenta y nueve empresas, las que cumplimentaron como exigencias: 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 o ganaderas extensivas; y ser propiedad de uno o más integrantes con vínculos familiares directos entre ellos.

Para cubrir diferentes escalas patrimoniales, se consideró las cantidades de superficies propias, principal componente de los capitales en este tipo de empresas, y se encuestaron 25 empresas mayores a 500 hectáreas y 24 menores a 500 hectáreas.

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.

Los principales grupos de preguntas estuvieron relacionados a:

Tamaño de la empresa, en cantidad de superficies de tierras propias y tomadas en arrendamiento.

Actividades productivas: tipos, tamaño en cantidad de unidades de actividad por ejemplo hectáreas sembradas, cantidad de animales en existencia, cantidad de vacas en ordeño y aportes de estas a los ingresos de la empresa.

Forma jurídica: situación actual de la empresa dentro de las figuras de, persona física, sociedad de hecho, sociedad accidental, sociedad responsabilidad limitada o sociedad anónima; el criterio de elección, dentro de las opciones predefinidas, de que siempre fue así o por que ayudó a resolver mejor problemas de herencias, impositivos o comerciales, o desconoce.

Antigüedad de la empresa en manos de la familia y bajo la última forma jurídica.

Cantidad de generaciones que dirigieron la empresa en la actual forma jurídica.

Aspectos demográficos sobre cada integrante de la familia con posibilidad heredable de la empresa: relaciones de parentesco, edad, sexo, nivel educativo alcanzado, profesión, nivel de cercanía de residencia a la empresa, empleo y dedicación en horas por día a la organización de la familia, a la empresa u otras actividades económicas externas a la familia o la empresa. Para aquellos que trabajan en la empresa se preguntó el empleo y dedicación en horas por día a tareas relacionadas a la administración o vinculadas a los procesos productivos y su antigüedad en éstas. Relación con las decisiones de la dirección, categorizadas como responsable, muy influyente, influyente y no influyente. Y su situación respecto a la remuneración, categorizadas como, sin remuneración, remuneradas con montos fijos, montos fijos mas porcentajes u otras opciones.

Para las personas extrafamiliares empleadas como mano de obra o asesoramiento, además de los aspectos demográficos indagados sobre los integrantes de familia se relevó, la categoría de empleo o profesión, nivel de ocupación como permanente o transitorias, su dedicación en horas diarias y para los profesionales su origen como oficial, privado o independiente.

Respecto a la sucesión de la dirección de la empresa se preguntó si discutieron o no este tema; y de haberlo discutido, si fue resuelto o no. En caso de haber sido resuelto el tiempo que transcurrió y quiénes fueron los sucesores elegidos. En tanto, para aquellos casos que no lo habían resuelto, los motivos por el cuál no resolvió, dentro de las opciones, por desconocimiento, por temor a la muerte, para evitar los conflictos, por no ser considerado el momento adecuado, por tener hijos chicos, o por presencia de conflictos legales.

Sobre principales problemas planteados que afectan al correcto funcionamiento de la empresa se tomaron aquellos observados por las diferentes fuentes bibliográficas tales como: jurídicos y legales, falta de acuerdo en las familias hacia donde dirigir sus empresas y en como

organizarlas, administración o gestión de las empresas, asesoramientos, tiempo que dedican a la dirección y planificación de la empresa, planificación en las sucesiones de la dirección, resistencia a la gestión formal, falta de claridad en la definición de objetivos, direcciones poco abiertas a los cambios, falta de participación de la familia en la dirección, capacitación de los responsables de la dirección, falta de indicadores de control general, conflictos familiares, superposición de aspectos de la familia en la empresa.

Además se agregaron otros problemas que abordan la problemática de las empresas familiares frecuentemente mencionados por productores tales como: financieros, mano de obra, limitaciones ambientales, productivos, impositivos, de infraestructura de las empresas, de servicios externos para las actividades que desarrolla la empresa, de comercialización de productos, y de escala del negocio.

Indagándose sobre los problemas anteriormente mencionados el nivel de importancia dado dentro de la organización familiar, clasificándolos como: muy importante, importante, poco importante, no importante o desconocimiento.

Los indicadores de control de gestión que utiliza la empresa en aspectos económicos financieros, productivos, comerciales, organización y de entorno tales como: margen bruto, rendimientos, relaciones de precio insumos productos, capacitación, mercados de futuro u otros.

A efecto de averiguar el nivel de participación de la familia en la empresa se preguntó si para tomar las decisiones más importantes se realizan o no reuniones familiares, con qué cantidad de integrantes y con qué frecuencia; y para la profesionalización de la dirección se preguntó si los responsables dedican tiempo para la capacitación en la administración de la empresa, si tienen interés o no en capacitarse y si usan programas informáticos.

Los datos relevados de las encuestas fueron organizados en una base de datos por empresas e individuos y procesados con el programa SPSS Versión 11.5 for Windows. Los que se analizaron por medio de estadísticas descriptivas determinando resultados según las 49 empresas, para observar comportamientos generales de las empresas familiares agropecuarias; según las 24 empresas menores a 500 hectáreas de superficies propias y las 25 mayores a esta superficie, para observar comportamientos diferenciales de acuerdo a la dimensión de patrimonios empresariales; y según actividades agrícolas, ganaderas o mixtas, definidas según sus aportes de ingreso a la empresa total o parcial, tratando de observar comportamientos diferenciales según tipo de actividades productivas.

En los análisis se abordaron como principales aspectos:

- a. Forma jurídica de la empresa .
- b. Antigüedad de la empresa
- c. Demografía de los integrantes de la familia empleados en la empresa, en el hogar o en actividades económicas externas a éstas.
- d. Demografía de los integrantes de la familia empleados en tareas de administración o producción de la empresa.
- e. Demografía de los responsables en la administración de la empresa.
- f. Demografía de los asesores profesionales.
- g. Demografía de la mano de obra extrafamiliar.
- h. Problemas que afectan el correcto funcionamiento de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes aspectos presentados en este apartado, con aporte de distintos especialistas relacionados al tema 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, formas jurídicas, la vida de la empresa familiar, la importancia de estudiarlas, la organización social de los recursos humanos en la empresa, en la familia o en otras actividades, haciendo una discusión particular sobre el papel de los responsables de la dirección, el rol de la mujer y la capacitación a efecto de resaltar, entre otros, síntomas culturales, como el patriarcal machista, que priman conciente o inconcientemente y son determinantes del funcionamiento y duración de la empresa y la realización de sus integrantes.

Por último se presentan planteos de la multiplicidad de dificultades que afectan a las empresas familiares y recomendaciones para superarlas aportadas por diferentes autores destacando la complejidad del tema, de las cuales consideramos no exenta a la empresa familiar agropecuaria del centro sur de la provincia de Córdoba.

1. La empresa familiar y la empresa familiar agropecuaria

1.1 Conceptos

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

Para Callaci C. (2008) la empresa familiar es una asociación con fines económicos cuya propiedad o capital de la empresa pertenecen a una familia, y algunos de sus miembros trabajan ocupando cargos directivos, cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa y los de la propia familia. Destacando que en el caso de las empresas familiares agropecuarias por lo general los miembros de la familia actúan como directivos, además realizan todo el trabajo y los propietarios tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Para Gallo M. A. (1998), 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.

Para Amat J. (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/as o nietos/as del fundador/a. 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.

Para Gersick K. y otros (1997) una empresa familiar es aquella 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.

Para Ducos M. y otros (2003) una empresa familiar agropecuaria es una organización agro productiva cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentescos y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino, y quedan atados a esta organización, mas allá de sus intenciones de integrarla o no.

Para Fiorani C. (2008) una empresa familiar es aquella en la cual los integrantes de una familia poseen el gobierno y control de los recursos y activos productivos de una determinada unidad de negocios y que le brindan, con su participación e influencia una impronta particular en materia de valores, visión, misión y cultura empresarial.

En tanto para Cantero Gutierrez A. y otros (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.

En tanto, como empresas familiares agropecuarias considera a 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.

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 y la gestión bajo control de la familia.

1.2. La empresa familiar un complejo sistema

Para Eguren M. (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 C. (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.

Para Monsó L. (2003) la familia es una institución cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional; en tanto las empresas, son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica. Cuando en la empresa familiar los roles de parentesco y laborales están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que se mezclen generando conflictos. La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares con la idea de perdurar en el tiempo, pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación y en su mayoría son como bombas de tiempo en cuenta regresiva.

Para Ducos M. y otros (2003) cada integrante del grupo familiar empresario tiene determinado perfil, cuyos rasgos han tomado forma a lo largo del tiempo. Además, los vínculos familiares y la convivencia van fijando en el grupo estereotipos que orientan tanto la conducta como el pensamiento de los protagonistas. Se conforma un sistema de creencias condicionantes de la interpretación de la realidad. Así es como la relación familiar incide directamente sobre el desempeño de sus integrantes dentro de la empresa. Mientras la familia se maneja con sentimientos, emociones, tradiciones, acercamientos y diferencias, una empresa cualquiera sea su tipo, necesita una planificación racional, un proyecto bien definido y objetivos claros desde el punto de vista de los resultados a obtener. En consecuencia, su organización debe estructurarse en función de ello.

Según Callaci C. (2008) 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 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.

1.3 Formas jurídicas

La empresa familiar agropecuaria en Argentina puede adoptar diferentes formas jurídicas que reúnen particularidades que pueden ser ventajosas o desventajosas para la perdurabilidad y conservación del patrimonio de la empresa y la familia.

Según Ducos M. y otros (2003) las formas más corrientes de asociación en las empresas familiares agropecuarias argentinas son la sociedad de hecho (S.H.), la sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L) y la sociedad anónima (S.A.).

La sociedad de hecho (S.H.) suele ser la forma adoptada en un comienzo por muchas empresas familiares chicas y medianas por su sencillez; no existe un contrato inscripto en el registro público y sólo puede integrarse por personas físicas; cualquiera de los socios puede representar al grupo. En las operaciones comerciales, los integrantes no solamente responden con capital invertido sino también en forma ilimitada y solidaria, con su patrimonio individual. Cuando uno de los socios fallece la sociedad de hecho se disuelve automáticamente.

La sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L) es un contrato que se inscribe en el registro público de comercio o en la inspección general de justicia, según corresponda. El resumen del mismo debe publicarse en el boletín oficial. Este tipo de sociedad tiene cláusulas muy precisas sobre la inscripción, aportes de capital y forma en que se preservan los bienes personales de cada integrante. Si bien legalmente en una S.R.L. no puede prohibirse la transmisión de la cuota capital, es posible establecer cláusulas que la limite. También puede constar en el contrato la forma de incorporación de herederos de uno de los socios o la transmisión de la parte que le corresponda. La S.R.L. exige órganos administrativos: gerencia, sindicatura y asamblea. Una de las ventajas importantes es que los socios solo responden por el capital aportado quedando al margen de la marcha de la empresa el patrimonio personal.

La sociedad anónima (S.A.) se divide en dos tipos: abiertas que cotizan en el mercado de valores sujeto a fiscalización estatal y cerradas que generalmente se mantienen dentro del grupo familiar. El contrato social de una S.A. se hace por escritura pública y debe inscribirse en el registro público de comercio con la correspondiente publicación en el boletín oficial. Es necesario contar con el estatuto que marcará las pautas de la sociedad e indicar el número de

acciones que suscribe cada socio, su monto y modo de integración. El director es civil y penalmente responsable por la sociedad y responde personalmente en tal sentido. Las ventajas de ésta forma jurídica consisten en que la transferencia de acciones posibilita el traspaso de la propiedad sin que se afecte el funcionamiento empresario. Esta característica permite la transferencia de acciones entre los miembros del grupo y facilita el acceso de la generación siguiente a la propiedad de la empresa.

Se describen como ventajas de la sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L) y anónima (S.A.) respecto a las sociedades de hecho (S.H.): que en operaciones comerciales no responden en forma ilimitada y solidaria con el patrimonio individual; permiten resolver desigualdades entre patrimonios personales de los socios; existe un contrato con fuerza legal; presentan menores dificultades jurídicas ante el fallecimiento de socios; permite el crecimiento patrimonial de los socios individuales sin exigir el mismo esfuerzo económico al resto; por ejemplo de importancia en situaciones donde existen individuos que tienen ingresos ajenos a la sociedad; permite conservar mejor el control familiar de la propiedad por ejemplo estableciendo limitaciones de las cuotas de capital, cláusulas de adquisición o incorporación de herederos de uno de los socios; posibilita mejor el traspaso de la propiedad sin que se afecte el funcionamiento empresario; facilita el aporte de capital externo, importante cuando se quiere permitir el acceso a la empresa de integrantes tales como yernos, nueras, cuñados, hijos, sobrinos, primos o tíos. Observando cómo desventajas las mayores cargas impositivas; tramitaciones más complejas; mayores requisitos administrativos; y que la participación de los socios minoritarios puede verse afectada en las decisiones.

Las sociedades familiares pueden adoptar diferentes formas jurídicas aunque el carácter de “Familiar” de la empresa trasciende a cualquiera que se adopte. La organización jurídica es una manera de darle un marco legal a un acuerdo entre socios. No debe confundirse una cosa con otra: el marco legal ayuda a establecer lo más claramente posible las reglas de relación, las obligaciones recíprocas y ante terceros, pero no sustituye el acuerdo básico necesario entre personas para que la sociedad funcione. No existe marco legal que garantice el buen resultado de una sociedad si no hay, entre quienes la integran, ética, respeto mutuo y comunicación adecuada (Ducos M, 2003).

Es de buena práctica que en el momento en que se forma una sociedad se acuerde de antemano cual será el modo de deshacerla. Dado que las empresas familiares se piensan a perpetuidad el traspaso generacional sería el modo de mantenerlas en el tiempo. Por tal motivo, entre los acuerdos empresarios deberá incluirse dicho tema.

2. La necesidad de estudiar la empresa familiar agropecuaria

2.1. Importancia de la empresa familiar y de las agropecuarias en particular

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 de todo tipo constituyen un ingrediente fundamental en la economía mundial, pues representan una fuerza de cambio, iniciativa e innovación (Ducos M. y otros, 2003).

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 F. y Ricarte L., 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 se comenzaron a levantar 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. El avance de los conceptos modernos de la empresa familiar en Latinoamérica ha tardado un poco más en madurar, ya que el manejo del conocimiento ha venido de países como Estados Unidos y Europa con más tradición en la investigación académica de organizaciones empresariales (Salazar G., 2008).

Según Prenol M. (2003) 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.

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

Para Callaci C. (2008) las empresas familiares son un componente importante en el complejo tramado de la economía nacional. Estas están inmersas en el contexto que vive el país y el mundo, globalización y liberación de mercados, automatización de la producción, etc. y plantea que si son exitosas son un componente que puede actuar como regulador aportando en la disminución de 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 la generación de una estructuración activa en el interior del país.

Para Ferrazzino A. y otros (2001) 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.

Leguizamón Houssay J. M. y otros (2008) dicen que 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 de 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 Ducos M. y otros (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 despersonalización de la producción y el incremento de la desigualdad social. Mientras el proceso de concentración enfatiza 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 C. (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 M. (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 C.A. (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.

Para Lomello V. y otros (2007) 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.

En la provincia de Córdoba existen empresas familiares agropecuarias que por decisión de sus integrantes, generalmente a la muerte de su fundador, vende su propiedad dejando la actividad, por que no pueden subdividirse bajo reglamentaciones vigentes tal como la ley 5485 que regula las Unidades Económicas Agrarias;, en tanto otras de mayor tamaño si bien se subdividen generando algunas nuevas empresas familiares, también algunos herederos deciden la ventas de sus propiedades. Como consecuencia de un mayor número de empresas familiares que desaparece o muere respecto a las que nacen se generan procesos de concentración de la tierra, de la producción y disminución de grupos familiares relacionadas al medio rural.

En la región centro sur de la provincia de Córdoba, donde la empresa familiar agropecuaria ha sido el motor para el desarrollo regional, es fundamental alertar sobre las situaciones de estos emprendimientos y las necesidades de tomar medidas de acción para que no desaparezcan en el corto plazo con importantes pérdidas económicas, y ruptura de lazos familiares, nutriendo los procesos de concentración de la producción y de la tierra.

2.2. La vida de la empresa familiar

Según Callaci C. (2008) en las empresas familiares agropecuarias los propietarios tienen en general deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador, pero es muy común que ese objetivo se vaya diluyendo en el tiempo, generación tras generación. En el mundo existen estadísticas que muestran que las empresas familiares son muy propensas al fracaso, con esperanza de vida más corta que las no familiares. En Estados Unidos el 40% desaparecen en los primeros 5 años, aproximadamente un 40% pasa a la segunda generación, y un 12% a la tercera. En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En Canadá estas cifras son del 30 y 10% respectivamente. En Argentina el 70% de las empresas familiares no superan los 7 años, el 27% no llega a los 25 años, el 70% desaparecen en el primer traspaso generacional y sólo el 7 % logran llegar a la tercera generación.

Gallo M. A. (1998) observa que es frecuente oír la afirmación, que se repite desde hace años sin haberse comprobado, 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».

Para Ducos M. y otros (2003) lo que sucede es que en las empresas familiares agropecuarias nadie se interroga acerca de la duración presumible del emprendimiento.

Simplemente se lo piensa a perpetuidad, circunstancia que tal vez sea un indicador de la persistencia de una tradición que en su tiempo pensó en términos inagotables a una por entonces floreciente empresa familiar. Es probable que esa pregunta no formulada sobre el futuro configure un mecanismo psicológico muy frecuente con el hábito del acostumbramiento. Una doble negación por medio de la cual se niega la existencia de condiciones desfavorables y al mismo tiempo se niega eficazmente que se está negando. Y destaca que quien o quienes estén en tales condiciones no pueden saber a qué atenerse, por lo que inevitablemente terminarán ateniéndose a consecuencias imprevistas.

Existe una postura coincidente entre especialistas que tratan el tema vida de la empresa familiar, que plantea que todas tienen un ciclo de vida, nacen, experimentan un período de crecimiento y luego dependiendo de la organización de la dirección y la familia pueden permanecer por un mayor número de generaciones o dejar de existir.

Para Monsó L. (2003) la vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: nace, crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Hace unos años, este proceso duraba en promedio 27 años y en la actualidad, por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos. Los motivos por los cuales estas no sobreviven en la segunda generación son la falta de interés de los hijos en continuar la actividad, criterios antagónicos para dirigir la empresa que hace que no puedan seguir juntos, y la no aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre. En la tercera generación, la dificultad para conciliar la diversidad de criterios de las tres generaciones, el aumento de los socios hijos, sobrinos y nietos, el efecto acumulativo y potenciado de los conflictos de generación en generación, sueldos altos sin demasiada relación con la productividad, el exceso de personas trabajando por incorporación de familiares sea como sea y la ocupación de puestos jerárquicos de la empresa sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la misma.

Para este autor cuanto más vínculos se juntan en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos. Es muy común que en estas empresas familiares los mismos se compliquen, además, con una indiscriminación y superposición de los roles empresariales con los familiares, al punto que el vínculo que originalmente consistía en producir para el sostén y crecimiento económico de la familia, se transforma paulatinamente en una relación neurótica, basada en la rivalidad, la venganza, la reivindicación, etc., desviándose totalmente del objetivo inicial. Esta complicación llega a su punto álgido cuando fallece el fundador de la empresa, es allí cuando los hijos y nietos ven la oportunidad de reacomodación para resarcirse de todas sus demandas contenidas, de acceder a ascensos jerárquicos y en otros casos de reclamar su parte para poder independizarse. De esta manera destruyen la empresa, pues su brújula no es la que indica lo más adecuado, seguir juntos o separarse, sino lo que cada

uno necesita egoísta e inmediatamente. Además, consideran que es el momento para cobrar todas las facturas que se acumularon, debido a los conflictos que cada uno de los integrantes sumó a lo largo de la experiencia.

Un trabajo realizado por Dellavedova M. y otros (2007) sobre empresas familiares industriales, comerciales y agropecuarias de la región centro de Argentina, observa que la antigüedad promedio de estas empresas es de 29 años, que el 51% tiene una antigüedad entre 20 y 50 años.

Para Aguilar E. (2008) durante el ciclo de vida de la empresa familiar se producen tres etapas claramente diferenciadas: la primera cuando el fundador inicia la actividad, generalmente concentrada en un solo o pocos productos, y en su persona se concentran distintas responsabilidades, es a la vez director general, jefe de personal, jefe de producción, director financiero, director comercial, etc.; la segunda, que transcurre a medida que se desarrolla la empresa que ha fundado, donde su estructura va siendo cada vez más compleja, la organización requiere un mayor grado de profesionalización y suele darse al final de la primera generación y en el tránsito a la segunda; y la tercera, enmarcada en un escenario complejo, donde el crecimiento de la familia ha sido mayor que el de la empresa y donde los intereses en la empresa, los objetivos, estrategias y formación individual de los integrantes de la familia son diversos.

Para Lorenzo Gómez J. D. (2008) en la empresa familiar los períodos de evolución y revolución, de crecimiento y crisis, se mezclan con las situaciones personales del fundador, de los hermanos, primos, nietos, es decir, con las crisis entre las generaciones y además con las siempre inestables y problemáticas relaciones entre la empresa familiar y la familia propietaria. Y observa que el crecimiento de la empresa familiar puede lograrse en la primera generación, período fundacional, impulsado por la creatividad, el sueño empresarial del fundador que es transmitida a sus sucesores. En una segunda generación, empresa de hermanos, el crecimiento puede continuar impulsado por la renovación de los hermanos sobre la empresa heredada de sus padres, con mayor capacidad de dirección, control, armonización de las visiones de negocio, formación de cada uno de los hijos, familia política, etc. En las terceras generaciones, empresa de primos, puede crecer gracias a la decisión de delegar, si los primos fueran capaces de profesionalizar la dirección y gestión de la empresa. Y en la cuarta generación, empresa de nietos, época donde la familia crece se complejiza y dispersa, el origen está lejos y la memoria no alcanza a recordar el origen generando crisis de identidad de la familia con la empresa, el crecimiento sólo podrá ser impulsado por colaboración.

Según Ducos M. y otros (2003) acompañar a que un niño, un adolescente, un adulto joven adquiera posición autónoma es el mayor y más importante logro de una familia con relación a sus descendientes. Una situación así hace de la democracia un valor familiar. Curiosamente la palabra democracia no suele aparecer ligada a la estructura familiar, y esto no es ajeno a la infiltración tutelar, fundada en el autoritarismo; aquél que con frecuencia se da en este tipo de empresas. Las empresas suelen ser la materialización del sueño de los visionarios. A veces la endogamia persistente puede provocar frecuentemente un efecto nocivo sobre algunos miembros familiares, configurando un fracaso, aunque en el orden económico la situación sea sobresaliente.

Para Steckerl Guerrero V. (2005) consolidar una empresa familiar no es fácil. Aquellos que inician tienen que afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo, de sacrificio. Cada una de las transiciones generacionales enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan la preservación de la empresa familiar.

La vida de una familia se divide en un antes y un después de la fundación de la empresa. La empresa de primera generación es maravillosa y sus sucesores suelen tener con el tiempo una visión idealizada de ella. Pero las firmas de segunda generación y sus sucesivas, sin dejar de poder ser también estupendas, son diferentes porque requieren, en la mayor parte de los casos, el consenso de varios familiares socios (AACREA, 2004).

Para Fiorani C. (2008) este tipo de empresas tienen crisis que son específicas, que de no ser previstas y gestionadas, condenan a la empresa familiar a una pronta extinción.

Las empresas familiares se parecen, y mucho. Cuando una empresa familiar tiene un problema, los integrantes de la familia tienden a pensar que es sólo de su incumbencia y de nadie más. El primer paso para tratar de encontrar una solución es comprender que puede tratarse de un problema que suele ocurrir en muchas otras empresas de igual condición (AACREA, 2004).

Lomello V. y otros (2007) plantean que la empresa familiar agropecuaria tiene un ciclo de vida, más corto o más largo según sus situaciones particulares, nacen se desarrollan y mueren, y en este proceso es importante observar las consecuencias que se producen al entrar en crisis, que pueden ocasionar grandes pérdidas patrimoniales y graves secuelas en vínculos familiares difíciles de recuperar. Y se debe reordenar su estructura organizativa, planificándola para asimilar el crecimiento de la familia, para que la empresa original pueda seguir su funcionamiento cuando ocurran subdivisiones; o para cuando sea inevitable su desaparición, no se produzcan pérdidas de recursos y de relaciones familiares.

3. Organización social de la empresa familiar

Para Álvarez H. (2000), las principales características de la organización de la empresa familiar son: una estructura de jerarquía basada en la antigüedad o en el hombre de confianza; el funcionamiento de la organización apoyado en la estructura no formal; la coordinación, la decisión y el control asumidos por el propietario y con su presencia física; tareas no fijas ni delimitadas diseñadas en función de las personas; y las superposiciones en cuestiones operativas con aspectos subjetivos.

Según Galafassi G. P. (2002) la capacidad productiva de la unidad de explotación está condicionada por características particulares que adquiere la fuerza de trabajo familiar. Las tareas realizadas por cada miembro de la familia están en función de la capacidad operativa de estos y de las cualidades de cada operación, así como la incorporación de trabajo asalariado dependerá del tamaño de la explotación agropecuaria y el tipo de tareas a realizar. Los pequeños y medianos productores asumen una organización basada fundamentalmente en los potenciales del grupo familiar y los medianos y grandes organizan el proceso con relaciones asalariadas de tipo patrón empleado.

Callaci C. (2008) dice que lo más importante a tener en cuenta en la organización de la empresa es la determinación de las tareas a realizar, para definir los roles que desempeñará cada integrante y así favorecer el trabajo en equipo; debe tenerse en cuenta el planeamiento de objetivos, actividades y rubros, determinación de roles y el replanteo de los objetivos. Una vez cumplido el paso anterior, se deben describir los procesos, con sus actividades para definir que miembro de la empresa realizará cada parte. Para definir las etapas del proceso, los productos de cada etapa y las responsabilidades de quienes ocupen los distintos roles, pueden rescatarse los conceptos de "enfoque de sistemas", "calidad total" o "reingeniería de empresas".

Para Gil Ravelo C. (2006) algunas sugerencias a considerar en cuanto a la asignación de roles en la empresa son: respetar las aspiraciones y proyectos de los hijos sin imponerles el mandato familiar; igualdad de oportunidades sin diferencias de género; definir criterios para el ingreso de los miembros de la familia, similares a cualquier otro aspirante a ocupar un puesto; definir criterios para el egreso de los familiares, basado en el desempeño o en el cumplimiento de condiciones para el retiro; definir y cumplir pautas para el proceso de sucesión; tener definidas claramente las responsabilidades de cada puesto, estén ocupados o no por miembros de la familia; establecer criterios equitativos para administrar las remuneraciones de todos los empleados de la empresa, sean o no familiares.

Si se asume que la clave del crecimiento es crear una organización humana capaz de concretarlo, es preciso instrumentar un sistema de aprendizaje permanente. Además será

necesario administrar la empresa de modo tal que todos los integrantes puedan asumir responsabilidades nuevas, distintas y mayores. La meta no es simplemente crecer, sino contar con una organización eficaz, que satisfaga económicamente y que a la vez permita la realización humana (Ducos M y otros, 2003).

Para Cloquell S. y otros (2001) las transformaciones producidas a nivel de la economía mundial a partir de la década del 90, han producido cambios en la estructura social y productiva del sector agropecuario pampeano, caracterizado por una alta heterogeneidad social. Y observa que según el Censo Nacional Agropecuario 1988, sobre 939.822 personas que trabajan en las empresas agropecuarias en forma permanente, 36,25% son productores, 27,50% son familiares del productor y 36,24% mano de obra asalariada; ocupando la Región Pampeana casi el 49% de ese personal, correspondiendo el 41% a la categoría productores, 19% a familiares del productor y el 40% a asalariados.

Neiman M. (2006) en su estudio sobre “Cambios en la organización laboral de los productores pampeanos de Argentina” destaca que las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe concentran el 77,3% de los trabajadores familiares remunerados en empresas familiares con orientación productiva agrícola, ganadera o mixta; siendo el 38,7 % de las tareas que realizan vinculadas a la esfera del control y toma de decisiones del ciclo productivo y el 36,8% como peones generales; mientras que los asalariados no familiares desarrollan tales actividades el 12,6 % y el 52,9% respectivamente; y señala que este fenómeno es característico de la región pampeana, ya que en el resto del país se registra un 83,7% de trabajadores familiares no remunerados y 16,3% de familiares remunerados.

Este autor analiza que en un contexto de caída de la ocupación en el sector, la categoría de familiares remunerados es la que menos ha disminuido por lo que crece su participación relativa en el empleo total; y señala que el crecimiento proporcional de trabajadores familiares remunerados es paralelo a las grandes incorporaciones de tecnología en el campo y a mayores grados de mercantilización de las relaciones laborales/familiares.

Además destaca que los roles y funciones de los miembros de las familias se van redefiniendo como respuesta a las exigencias externas, ya sea por innovaciones tecnológicas, cambios en la organización de la producción o acceso a nuevos mercados. Tradicionalmente la autoridad económica y social en las familias rurales descansaba en la generación de los padres, pero en las familias “modernas” los procesos de individualización y autoconciencia reflexiva llevan a hijos y padres a cuestionar estos roles “tradicionales”; por lo tanto, es posible suponer que la división del trabajo existente sea tema de negociación entre generaciones y géneros.

Según el trabajo realizado por el Ing. Dellavedova M. y otros (2007) sobre empresas familiares industriales, comerciales y agropecuarias de la Región Centro del país observa respecto a la política de remuneraciones que: el 52% de los casos para los miembros de la familia que trabajan en la empresa se deciden en el directorio y un 33% son decididas de manera unilateral por los miembros de las generaciones más antiguas.

En el 35% de los casos existen diferencias en las remuneraciones de familiares que ocupan posiciones similares dentro de la firma, cifra que asciende al 45% cuando se indaga sobre la existencia de diferencias en las retribuciones a familiares y no familiares que ocupan puestos similares en la empresa. En el 17% de las firmas existen familiares que, sin trabajar en la empresa, reciben remuneración regularmente además de las correspondientes utilidades. En tanto respecto a la política de distribución de utilidades el 20% toman otros criterios además de la participación patrimonial; en el 87% la decisión se toma por acuerdo entre los familiares.

No siempre los roles de los familiares que trabajan en la empresa son bien definidos. Los retiros gerenciales se confunden con los gastos normales de explotación. Deben plantearse claramente los derechos y deberes de cada integrante de la familia que trabaje en la empresa; las funciones que cumplan deben estar bien delineadas y acotadas, al igual que los retiros, sueldos u honorarios. No es conveniente que los familiares trabajen gratis. Debe haber transparencia en la administración. Las decisiones deben involucrar a todos y no a una o dos personas. Los integrantes de la familia no preparados técnicamente, es fundamental que opinen sobre cambios de rumbo que sean determinantes para el futuro de la empresa y de la familia, aunque no opinen sobre temas específicamente técnicos. Y asumir métodos o rutinas en cuanto a tener reuniones (Revista Agromercado, 1998).

4. Los responsables fundadores

Ferrazzino A. y otros (2001) dicen que en la mayoría de los casos, el fundador de la explotación familiar es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura organizativa. Suele tener una personalidad más bien fuerte y puntos de vista claros sobre como hacer las cosas y tratar a las personas; lo cual probablemente explica porque haya tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura aun muchos años después de su muerte.

Para este autor el fundador considera que la explotación es esencialmente una prolongación de su propia persona. Ha creado una empresa más o menos exitosa que, en determinados momentos le ha dado satisfacciones económicas; ha desarrollado un gran

sentimiento de pertenencia que le hace creer que nadie es capaz de manejarla como lo hace él, que la conoce desde que la creó; lo que le impide delegar. También, se le hace difícil tomar distancia para enfocar los problemas en forma global cayendo, por lo general, en la ardua tarea de resolver lo urgente y no lo importante. No desea abdicar y desea que su hijo posea sus mismos objetivos empresariales y actitudes hacia el trabajo. Esta conducción paternalista y autocrática dificulta la posibilidad de abrirse a las nuevas corrientes de pensamiento y a las nuevas realidades de los mercados globalizados.

Callaci C. (2008) Observa que una de las causas más significativas de la corta vida en las empresas familiares y especialmente en las agropecuarias, es que 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 la sucesión.

Ducos M. y otros (2003) dicen que el orden jerárquico implica una escala de autoridad que es definida y mantenida por todos los integrantes de la empresa a través de su conducta y es corriente replicar las jerarquías familiares en la empresa; y que ello tiene que ver generalmente con que los mayores, además de capacitación, acumularon experiencia. Y cuestiona, en relación con las nuevas tecnologías, si son realmente éstos quienes poseen el conocimiento y la capacitación necesarios.

Para Gallo M. A. (1998) en este tipo de empresas se suele dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa, trasladando a la formalidad de una organización profesional la informalidad del trato familiar, cuando en realidad se debería exigir un tratamiento más profesionalizado. 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 compromiso. 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.

Ducos M. y otros (2003) observan que en toda empresa existen dos niveles, el directivo y el ejecutivo y cuando estas funciones son ejercidas por una sola o muy pocas personas

pertenecientes a la familia, lleva a confusiones o a suponer que no hay diferencias entre ambas, generando serias perturbaciones de tipo organizativo en la familia o en la empresa.

Girardi A. y otros (2008) destacan que en la provincia de Buenos Aires y La Pampa, tanto las empresas distribuidoras de agroinsumos, como las de producción agropecuaria tienen un estilo de gestión muy poco profesionalizada en cuanto a la manera de encarar el negocio. Este tipo de organización sigue el modelo de estructura simple, en el cual existe una base operativa de muy pocas personas y una cúpula estratégica reducida a una o dos personas con gran poder de mando.

Para Rus Rufino S. y otros (2008) profesores de la cátedra de La Empresa Familiar de la Universidad de León España, señalan que en las empresas que no solo desean sobrevivir sino continuar siendo exitosas, evolucionar, crecer y perdurar durante años, tiene que darse un importante cambio de rumbo en la organización, bastante más pronto de lo que la mayoría de sus fundadores piensan. El cambio significa comprender la necesidad de distinguir entre "Dirección" y "Gobierno", y actuar en consecuencia poniendo en operación una nueva organización. Cambio de rumbo, cuya necesidad es difícil de entender, pues la persona que tiene que comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además, es él mismo quien tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa.

Fernández G. y otros (2007) sostienen que cuando en los miembros de la familia no se encuentran personas con el talento, la capacidad y la personalidad necesaria para desempeñar la gerencia las empresas familiares deberían ser administradas por personas ajenas ya que está demostrado que logran un mejor rendimiento que las administradas por los hijos mayores de la familia. Además le permite a la familia elegir entre una variedad de talentos, que de otra forma quedaría circunscripta únicamente a sus miembros y los lleva a una visión de largo plazo, sin ejercer tanta presión en los resultados del corto plazo.

Para Santandreu E. (2005) uno de los grandes retos de la empresa familiar es la profesionalización de la dirección, la adaptación a entornos cambiantes y la implantación de nuevos y modernos métodos de gestión. Todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares. No obstante el principal problema suele ser el natural empeño del propietario o líder en que el proceso de cambio lo lleve a cabo la propia familia, lo cual constituye, por el general, la principal dificultad del propio proceso. El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares provoca que se elija a los directivos entre los miembros de la familiar, lo cual conduce en muchas ocasiones a malas elecciones. Como afirmaba un directivo propietario de

una importante empresa familiar, “si es difícil encontrar un buen directivo, que, además sea de mi familia, es casi imposible”.

El trabajo realizado por Dellavedova M. y otros (2007) sobre empresas familiares industriales, comerciales y agropecuarias de la región centro de Argentina, observa respecto a la sucesión que en el 84% de los casos la última transmisión de mando se hizo de un familiar a otro; en el 59% la decisión sobre la sucesión estuvo en manos del anterior responsable máximo; sólo en el 10% la elección del sucesor fue resultado de un proceso de planificación; en el 85% de los casos el sucesor era varón; en el 68% era primogénito y en el 90% había trabajado previamente en la empresa al momento de la sucesión. En tanto respecto a la conducción destacan que en la mayoría de los casos la conducción es patrimonio exclusivo de los familiares; en el 26% algún familiar político accedió a cargos directivos y 22% de las firmas había incorporado profesionales externos a su plantel directivo.

5. La mujer en la empresa familiar

Según Ducos M. y otros (2003) la vinculación de la mujer en la actividad de un establecimiento rural es aún origen de muchas discusiones. Pocos hombres aceptan que merecen la calificación de machistas, pero la mayoría prefiere que sus colaboradores pertenezcan al sexo masculino. Del mismo modo, son aún muchas las mujeres que se autoexcluyen y culpan de ello a los hombres. Pese a todo, la participación femenina resulta cada vez mayor en establecimientos rurales argentinos de distinta escala y actividad. Dándose grandes diferencias de integración femenina según tradiciones culturales, orígenes, edades, niveles educativos de las familias, entre otros factores.

Para Chiappe M.B. (2005) en América Latina todavía es regla la subordinación femenina, más allá del aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral. Existe el sistema agrario de familia patriarcal”, en el que tanto los hombres como las mujeres aportan fuerza de trabajo, pero son los hombres quienes controlan el poder de decisión y el resultado de la producción.

Según Chiappe M.B. (2005) se pueden identificar varias generalidades en la división de trabajo que se establece entre hombres y mujeres rurales en la agricultura familiar. La primera es que la unidad familiar de producción se caracteriza por la superposición o cercanía entre la unidad de producción y la unidad doméstica, por lo cual todos los miembros de la familia tienen participación en su funcionamiento, aunque ésta puede darse en grado diverso. La segunda es la superposición entre la unidad de producción y la unidad de gestión de la unidad familiar,

entendiendo por gestión el proceso de toma de decisiones en torno a la forma de combinar los recursos productivos y la administración del establecimiento. La tercera es el carácter patriarcal de la sociedad, en la que se atribuye al hombre el papel de proveedor de la familia.

Para Chiappe M.B.(2005) el subregistro de la actividad de la mujer a nivel de la producción familiar es reconocido a nivel internacional. En general se define el trabajo no remunerado como no productivo, y por lo tanto, se consideran las tareas no pagas como carentes de valor económico. La subvaloración del trabajo de la mujer es especialmente significativa en el caso de la mujer rural que reside en un establecimiento familiar, dado que el límite entre “trabajo productivo” y “trabajo no productivo” es poco claro. Es posible que la mayor parte de las mujeres que realizan trabajo productivo en unidades familiares se auto-califiquen como trabajadoras del hogar.

Para Ducos M. y otros (2003) en el campo argentino, hacer méritos no es fácil para una mujer; deberá desmentir en muchos casos el prejuicio que afirma que la actividad no le compete. En gran cantidad de familias todavía los pares masculinos son destinatarios “naturales” para los cargos de mayor responsabilidad en los negocios compartidos. En cuanto a las opiniones masculinas –hermanos, tíos, primos, padres y abuelos- son aún corrientes las desvalorizaciones, casi siempre indirectas; ya no se pronuncia esta frase clásica que mandaba a la mujer a lavar los platos, pero aún es frecuente afirmar que determinada función o tarea en el campo no es apta para ellas, cuya misión principal está en el hogar. Muchas familias rurales argentinas, si bien no adoptan una postura discriminatoria explícita con relación a sus integrantes femeninos, sí lo hacen de modo indirecto al no darles la información básica sobre la empresa en la cual están insertas.

Para Ducos M. y otros (2003) algo digno de mencionar es la actitud de las madres; que en muchos casos suele ser más rígida y discriminatoria que la de los varones del grupo. Posiblemente en esto jueguen factores generacionales, de formación, o en cierto porcentaje reivindicatorio, cuando la hija llega a ocupar lugares que a ella le fueron vedados. Suele pasar también la defensa del papel tradicional asignado por los padres a las hijas: casarse, darle nietos, cuidarlos en la vejez. Curiosamente, no aplican el mismo criterio ante la alternativa de una formación universitaria o con relación al comercio urbano.

Para Ducos M. y otros (2003) es imprescindible saber reconocer con realismo si la designación de un varón en un cargo para el cual compitió también una mujer se obtuvo por prejuicios contra ésta o porque realmente es más apto.

Además éstos mismos autores manifiestan que es muy importante la responsabilidad compartida entre hombres y mujeres en una empresa agropecuaria, cumpliendo rigurosamente

con las condiciones esenciales que sostienen el sistema: capacitación adecuada para desempeñarse en la empresa, buena relación familiar y social, actitud abierta al diálogo y a la comunicación, respeto por los roles, funciones y responsabilidades propios y ajenos, además de justicia en las retribuciones en función de la tarea asumida. Así como se discrimina a la mujer por serlo, aparecen quienes están pidiendo igualdad de trato al tiempo que se refugian en su condición femenina para transgredir las reglas y pautas fijadas en la empresa.

En tanto, destacan que actuar en igualdad de condiciones con los hombres en la empresa no depende sólo de éstos sino de la postura de la mujer frente a sí misma al juzgar sus méritos y posibilidades de desempeño; que uno de los mayores peligros, en éste sentido, es la autocensura, que puede llevar a la autoexclusión, que afortunadamente las generaciones jóvenes toman cada vez una actitud más libre y activa al respecto; y que hoy en las empresas familiares, de las más diversas escalas, aparecen mujeres con total paridad con los hombres y, en algunos casos ,no muchos todavía, detentando el liderazgo.

6. Capacitación de los integrantes de la empresa y asesoramiento

Las empresas familiares agropecuarias se caracterizan por su nivel de informalidad y de improvisación en cuanto a la transmisión de conocimientos y formación para el desempeño de una función. Frecuentemente se piensa en la experiencia como la mejor maestra y en el ejercicio de prueba y error como la única posibilidad (Ducos M. y otros, 2003).

Melquicedec Lozano Posso (1998) dice que afortunadamente las familias ya han comprendido que la inversión en la educación de sus miembros es el activo máspreciado y se hacen los mayores esfuerzos posibles para lograr en ello su más sólido cimiento, al punto que también la preparación de las mujeres y su cada vez mas extendida incursión en el mercado laboral ha aumentado la tendencia a contar también con ellas en la gestión del negocio familiar. 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.

Este autor también señala que 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 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.

En el caso de las empresas familiares, son creadas por un hombre casi solo, con medios de investigación limitados y sobre todo con múltiples obligaciones para solucionar a diario. Hoy se hace indispensable 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. Como también 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. Evidentemente, no es un proceso sencillo; pero la necesaria profesionalización que hoy impone el contexto de mercado implica que, de no encararse la solución del tema en forma temprana, el dilema se torna irresoluble.

Un sinnúmero de veces, las decisiones son tomadas sin una fundamentación objetiva. El súper administrador de décadas pasadas es una especie en extinción: hoy, el que está a cargo de un campo, difícilmente pueda saber todo lo concerniente a las últimas novedades impositivas, laborales, finanzas, híbridos, comercialización, etc. Para que nuestras decisiones sean fundamentadas y eficientes, cada vez es más imperioso contar con asesoramientos específicos, o con especialización de los distintos familiares - gerentes que integren el "directorio" de la empresa (Revista Agromercado, 1998).

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. 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 sus particularidades 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 con incrementos productivos (Miranda D., 2008).

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, los estados económicos o de otro tipo de problemas son muy difíciles de resolver y suele ser demasiado tarde.

Según Fiorani C.A. (2008) 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.

7. Dificultades de la empresa familiar y recomendaciones para su mejor funcionamiento

En el siguiente apartado se han seleccionado referencias sobre dificultades y recomendaciones tomadas por diversos investigadores de la empresa familiar, quienes destacan diferentes aspectos según, sus enfoques profesionales, tratamientos abordados en sus estudios, el tamaño de la empresa familiar, el lugar geográfico y el sector de la economía donde se inserta.

7.1. Dificultades que afectan la eficiencia y duración de la empresa familiar

Para Callaci C. (2008) las principales debilidades que tiene la empresa familiar son: la superposición de roles empresariales y familiares; la falta de planificación anticipada de la sucesión; las relaciones conflictivas generadas por el exceso de confianza, control, secretos y preferencias personales; la gran resistencia al cambio y a la profesionalización; la falta de una mentalidad orientada a los resultados para replantear o reformular las actividades; liderazgos demasiado largos; la coadministración muy frecuente, la mezcla del manejo del dinero familiar y de la empresa; la dificultad para atraer o incorporar gente talentosa y capacitada; y la escasa tasa de reinversión.

Salazar G. (2008) destaca como desventajas: la informalidad en el ejercicio organizativo y la capacitación gerencial; los problemas de delegación de autoridad tanto en la posesión de las acciones como en el liderazgo gerencial; la figura del gerente autoritario que no toma decisiones compartidas en la solución de problemas y manejo de conflictos; la carencia de comunicaciones efectivas, de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo; la resistencia a la confección del plan de negocios; las políticas claras de selección y remuneración de familiares y no familiares; la redacción y cumplimiento del plan de sucesión; la limitación económica y financiera; la improvisación e informalidad en la gestión y administración; la confusión de la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir la empresa; y la poca aceptación de nuevas ideas.

Según Marino M. (2007) los principales inconvenientes de los establecimientos agropecuarios familiares son: la ausencia de una estructura empresarial; la falta de capacitación; la escasa delegación de responsabilidades y participación de sus integrantes en los distintos niveles de la toma de decisiones; el control exagerado del responsable que pone de manifiesto sus propias inseguridades generando presiones y conflictos entre los integrantes de la empresa; y la escasez de comunicación entre estos.

Para Tadeo Basco R. J. (2005) entre las desventajas cita: la rigidez derivada de la rutina de hacer las cosas siempre del mismo modo que impiden percibir los cambios en el entorno por ejemplo tecnológicos o de mercados, poniendo en riesgo la empresa por no saber cómo innovar o modernizar su sistema productivo; la presión de la familia para colocar en la empresa a sus miembros, a lo mejor no suficientemente cualificados, con sueldos superiores a externos del grupo familiar o con unas retribuciones inferiores que genera falta de motivación; los conflictos entre miembros de la familia, que pueden bloquear el proceso de toma de decisiones, especialmente en las situaciones de falta de un liderazgo claro; y la elección del sucesor, que a medida que la familia va aumentando suelen agudizar estos problemas.

Para Vicenc Bosch Sans (2007) las razones del fracaso de las empresas familiares están básicamente orientadas a las relaciones familiares más que a causas empresariales, destacando entre otras: el conflicto económico de la familia por confusión entre las cuentas de la familia y las de la empresa.; el no tener un plan de sucesión y los fundadores resistir su retirada; la falta de innovación y creatividad; el secretismo; la competencia creciente; el nepotismo; la no profesionalización; el valor de la lealtad por encima de la capacidad, permitiendo la permanencia de ineptos y aduladores; sistemas de retribución en función de sus necesidades y no de su desempeño; la falta de investigación y desarrollo; la resistencia de los “señores” a dejar su puesto; y la propiedad y gestión en la misma mano familiar.

Baigorri A. (2004) señala siete puntos fundamentales fuertemente relacionados con cuestiones de propiedad, control y poder que conducen a situaciones de crisis en este tipo de empresas: el nepotismo de los propietarios, que condicionan la jerarquía directiva y complican la sucesión de la empresa; el identificar la pertenencia al grupo familiar con el derecho a ocupar puestos de responsabilidad; el pecar de inmovilismo a la hora de innovar, inexistencia de investigación y desarrollo y conservadurismo en la política de marketing; el identificar a la empresa con la tradición familiar, lo que puede chocar con el desinterés de alguno de sus miembros por los negocios; el uso de políticas financieras anticuadas, siempre contrarias al apoyo externo, por miedo a la pérdida de control; el secretismo hacia dentro y hacia fuera, la falta de canales de información entre los propietarios y el resto; y la desconfianza en los directivos ajenos a la familia y recelos hacia todo lo que venga de afuera.

Abiti Maldonado M.E. y otros (2004) señalan como desventajas: la rigidez, el modo de gestión tradicional donde los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado; la sucesión donde se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia; los conflictos emocionales que limitan campo de acción por factores psicológicos; y el liderazgo y legitimidad confuso en las organizaciones de tipo familiar.

De La Garza Ramos M. I. y otros (2007) clasifican las debilidades en tres grupos: administrativas en función de liderazgo autócrata, paternalismo, indefinición estructural, centralización de decisiones, falta de criterios en la delegación, poca profesionalización, enfeudamiento, anquilosamiento, búsqueda de gente menos preparada, manipulación familiar, toma de decisiones lenta e inoportuna, y la sucesión. Financieras vinculadas a la resistencia a abrirse al capital accionario, confusión de flujos, desinformación, distorsión contable. Y las culturales caracterizadas por intereses en conflicto, celos entre los miembros, posibilidad de formar facciones contrarias cuando la familia crece, herencia de problemas no resueltos, creación de obligación real o emotiva de continuar la empresa, resonancia de las crisis familiares en la empresa y renuencia al cambio.

Para Pertierra Cánepa F. (2008) algunos aspectos que ponen en riesgo la empresa y la conducen al fracaso son: el planeamiento inadecuado o inexistente, muy común en América Latina donde la planificación a largo plazo no es un hábito; la comunicación inexistente o poco efectiva; la capacitación deficiente; la ausencia de flujos de información inteligentes; los empleados poco idóneos; la ignorancia sobre la competencia; el desconocimiento de las necesidades de los clientes; el marketing no efectivo o inexistente; los problemas de cash flow; y las tareas sin organización, demoras y falta de orden.

Según el grupo consultor español IMPROVEN (2002) los grandes problemas de las empresas familiares son: la continuidad o sucesión, ya que habitualmente tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, y la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, lo que lleva a resistirse a la sucesión; la inadecuada estructura organizativa que no ha evolucionado a la nueva situación; los conflictos internos en el interior de la familia y con los miembros extrafamiliares, debido a que no existe una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa, siendo algunos casos típicos el no cumplimiento de funciones, responsabilidades y horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.; el bajo grado de profesionalización, que conlleva

en muchas ocasiones a malas elecciones de los directivos; y la pérdida de competitividad, en un entorno cambiante y complejo por las propias características de la empresa familiar.

Lozano J. y otros (2002) destacan como principales debilidades de las empresas agrarias españolas: la dependencia no controlable y escasamente influenciada en algunos casos, sobre el medio natural; la incorporación de nuevas tecnologías a un ritmo inferior al de otros sectores; la no-consideración de la explotación agraria como verdadera empresa por parte de sus propietarios, que hace que la mayoría de los aspectos relacionados con la llamada cultura empresarial estén ausentes; la escasez de formación del propietario y la baja cualificación de la mano de obra; la búsqueda del subsidio en vez de competitividad; la escasa capacidad para diferenciar productos o para conseguir costos competitivos; la elevada edad promedio de los empresarios; el problema de sucesión; y el bajo nivel de rotación en los cuadros directivos.

Para Cajén E. (2008) son problemas que afectan la duración de la mayoría de las empresas familiares: los conflictos; el escaso diálogo; la falta de circulación de la información; la visión operativa en temas productivos del corto plazo y escasa visión estratégica de la empresa familia; la duplicación de tareas por falta de definición de roles; la resistencia al cambio; la confusión para diferenciar entre lo urgente y lo importante; la dificultad para delegar, la falta de objetividad en las decisiones, la dificultad para definir remuneraciones y pagos, y las sucesiones en la dirección sin planificación.

Cabrera M. K. (1998) observa que la elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares se debe a las dificultades en la sucesión 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.

Aimetta J. C. (2005) afirma que por lo general en la empresa familiar agropecuarias se generan importantes conflictos porque, la familia siempre crece más que la empresa en el largo plazo y llega un momento en el cual ésta no alcanza a sustentar a toda la familia, porque hay integrantes que quedan atrapados en la organización sin desearlo, por mandatos tales como el mayorazgo varón, por confusión de roles como el de ser gerente padre y propietario, por confundir la caja de la empresa con la de la familia.

Cócaro G. (2001) plantea como uno de los problemas centrales de la empresa familiar agropecuaria el hecho de que sus decisiones sean tomadas por una sola persona quien afectada por sus estados de ánimo cambiante e inconstante, eufórico o desmedidamente deprimido hacen que la empresa padezca los mismos defectos y virtudes, las constancias e inconstancias. Además, plantea que es imposible que una sola persona conozca lo suficiente de todos los aspectos necesarios para manejar una empresa familiar agropecuaria. Es común, que ante la

desaparición del gerente administrador propietario, los deudos se encuentren a cargo de algo que no puedan manejar, por carecer de la preparación necesaria y, muchas veces, por el desconocimiento del estado patrimonial y operativo de la firma. No siempre el propietario o el hijo que está a cargo de la firma son las personas más adecuadas para gerenciar la misma, es una característica común la confusión que existe entre tener la propiedad de un campo con tener la preparación para manejarlo.

Es opinión de distintos autores que nunca es tarde para adoptar decisiones que logren superar la problemática particular derivada de la relación familia empresa, y que si se resuelven son altamente beneficiosas para la empresa, pero sobre todo para la familia.

7.2. Recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la empresa

Pertierra Cánepa F. (2008) dice que se requiere promover interacciones efectivas entre los individuos, y para lograrlo se debe: 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; guiar las acciones de la empresa por un plan de negocios; mejorar la formación, generar excelente ambiente de trabajo; monitorear de manera permanente la competencia; desarrollar diferentes estrategias para distintos segmentos de clientes; atender al trabajo de oficina; administrar celosamente el flujo de fondos; y complementar los activos tangibles tradicionales -tierra, maquinaria, stock- con los intangibles -visión, estrategia, comunicación y capacitación- para alcanzar competitividad.

Torrent Colomé J. A. (2008) recomienda la necesidad trabajar en la implementación de una “estrategia compartida” y no una “estrategia asumida”. Este autor plantea que la cooperación y la confianza entre los distintos miembros de la empresa familiar quedarán favorecidas, en la medida en que existan foros adecuados para su gestión y gobierno, en los cuales se puedan expresar los distintos intereses y preocupaciones de cada uno de ellos; que se debe facilitar la comunicación permitiendo realizar un verdadero trabajo en equipo y alcanzar la continuidad de la empresa familiar y la unidad de la familia empresaria. Y afirma que la mejor manera de fomentar y desarrollar esta comunicación será mediante la formación continua que permita capacitar a los asociados para desarrollar y llevar a término con éxito la estrategia compartida.

Ducos M. y otros (2003) dicen que el éxito de una empresa familiar reside en encontrar el objetivo común; diferenciar entre propiedad y administración; consensuar un proyecto económico preservando los vínculos familiares; implementar con eficacia y eficiencia el proyecto; convivir armónicamente con familiares dentro de la empresa; lograr una organización que utilice bien los recursos, tanto humanos como materiales; actualizarse y adaptarse al contexto cambiante; y tratar de mantener un ritmo de crecimiento permanente, adaptando su avance a la situación del sector.

El Consejo Superior de Camaras de Comercio, Industria y Navegación de España (2007) recomienda: que el líder no debe tender a asumir todos los roles, debe compartir la responsabilidad y dividir las tareas; determinar con prontitud objetivos a largo plazo, manteniéndose fiel a ellos, sin miedo a ser flexible, considerando que no todas las empresas deben crecer en tamaño; inculcar el amor por la empresa entre los familiares, con honestidad sobre los riesgos a los que la empresa se enfrenta; capacitar a los descendientes; recompensar la honestidad y la crítica constructiva; tratar a los miembros de la familia de igual manera que a los demás empleados; ceder el poder de manera gradual y no hacer vagas promesas del tipo “un día todo esto será tuyo; disponer de un plan de actividades para después del retiro; procurar la ayuda de expertos antes de que se produzca una crisis, o antes de que se den problemas de sucesión; y establecer algún tipo de consejo de administración o de asesoramiento externo.

Vicenc Bosch Sans (2007) que centra los problemas de la empresa familiar en los conflictos, recomienda: propiciar la comunicación intrafamiliar; fijar las reglas del juego con el protocolo de familia y sostenerlo como carta de navegación en los negocios; clarificar los límites entre la familia y la empresa; realizar el cambio generacional; asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia blindando el patrimonio de la familia; profesionalizar la empresa;. motivar a la siguiente generación para unirse a la empresa; tener cuidado con la presencia de la familia política en la dirección; educar al sucesor y darle la oportunidad de demostrar su valía; establecer condiciones y requisitos claros para la participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa; hacer crecer la empresa o emprender nuevos proyectos; retener y motivar los gestores no familiares que complementan las competencias de los miembros de la familia; fijar la fecha de transición de la gestión y de la propiedad; y disponer un plan estratégico de desarrollo.

Marino M. A. (2007) dice que las personas son los factores de cambio de las empresas, donde el capital intelectual es el recurso más valioso de la misma. Para su desarrollo es necesaria la capacitación, actividad que no se debe limitar al ofrecimiento de cursos, charlas o seminarios, debe establecerse un estrecho vínculo desde y hacia el puesto de trabajo. La comunicación resulta imprescindible y debe estar orientada a brindar capacidad de aprender a

reconocer, enfrentar y resolver problemas de su trabajo diario. Es necesario la delegación de responsabilidades y la participación de sus integrantes en los distintos niveles de la toma de decisiones. Y concluye que un empresario que no es capaz de delegar en su personal la responsabilidad de diferentes tareas y ejerce un control exagerado del proceso productivo, pone de manifiesto sus propias inseguridades y genera presiones y conflictos innecesarios entre los restantes integrantes de la empresa.

Aimetta J. C. (2005) plantea que en las empresas agropecuarias familiares se suele pensar que los hijos son todos iguales y por tanto desean que sean socios en partes iguales en todo. Es necesario buscar alternativas para satisfacer diferentes necesidades de cada integrante que se quede en la familia y para los que no tienen interés en la explotación. También dice que en empresas suele introducirse desde temprano el mandato del mayorazgo, sin consultas; que se debería entender que quizás el mayor de los varones no es el hombre que tiene vocación para la empresa; y que como padre se debería tener la responsabilidad de ayudar a los hijos a elegir su camino.

Según Fiorani C. (2008) se deben establecer políticas de recursos humanos que sean claras, que impongan la profesionalización y capacitación permanente de los mismos, sean o no familiares: encarar procesos de capacitación temprana de los familiares que les permitan contar con habilidades y conocimientos necesarios para incorporarse a la empresa; establecer políticas de incorporación de familiares a la empresa, con requisitos detallados y precisos; distinguir que la pertenencia a la familia no implica pertenencia al cuadro de recursos humanos de la empresa, ello simultáneamente con una política de distribución de las rentas en función a los roles específicos; desarrollar una cultura y valores en la empresa y la familia que legitimen la capacidad y profesionalidad como prerrequisitos de ingreso a la empresa; 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; la constitución de un fondo para la capacitación y desarrollo de la familia ; y cumplir con las normativas auto impuesta, sino, la discordancia entre la declaración y el hecho condena todo el proceso al fracaso.

Fiorani C. (2008) además indica que se debe disponer un plan de sucesión en el gerenciamiento y en la propiedad teniendo en cuenta: evitar el atrincheramiento en la función de conducción y liderazgo de la empresa; iniciar el proceso de formación del sucesor en el liderazgo y hacerlo de forma tal que su selección sea legitimada tanto por los integrantes de la familia como por los participantes de la actividad de la empresa tales como clientes, proveedores y empleados; definir el momento preciso del traspaso del mando estableciendo políticas de retiro donde se asigne un rol posterior a los fundadores

Ducos M. y otros (2003) comentan y recomiendan que quienes integran el sector dominan empíricamente el tema por su actividad cotidiana. Si conseguimos enriquecer dicha experiencia con conocimientos sistematizados será posible mejorar la empresa, como así la calidad de vida personal y laboral, de quienes están integrados en un emprendimiento familiar.

Para Cócara G. (2001) los gerentes deben capacitarse y capacitar también a otras personas para que estén en la segunda línea gerencial, de manera tal que ante el alejamiento fortuito del gerente administrador, la empresa no quede acéfala; consensuar con la familia las decisiones políticas; y buscar asesoramiento profesional idóneo en el momento de la toma de decisiones trascendentales, contadores, abogados, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios, especialistas de mercados, etc.

Aguilar E. (2008) dice que si la empresa familiar desea subsistir a los cambios generacionales, debe establecer normas de distribución del poder, participación y liderazgo de la empresa en el seno de la familia, de forma que las decisiones que se tomen sean prudentes y permitan planificar correctamente las transiciones y los períodos de sucesión, según las características y exigencias de cada una de ellas.

Para Monsó L. (2003) es muy importante resolver cada situación conflictiva toda vez que se presenta, anticipar las complicaciones para prevenirlas y contar con planificación en las sucesiones. Estos criterios facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes del éxito. Sugiriendo para superar estas dificultades: respeto por las necesidades de cada miembro, un líder con autoridad democrática que, a medida que envejece, vaya cediendo oportuna y paulatinamente su lugar, delegando cada vez mas funciones, dándose tiempo para enseñar y disfrutar. El aspirante debe incorporarse a la empresa libremente, sin forzarlo, ni discriminar a los que están en otras actividades, permitirle que decida trabajar en otro emprendimiento y luego retornar, si lo desea, a la empresa familiar. Antes de incorporar a un hijo, es recomendable que trabaje en otras empresas, y en lo posible del mismo rubro. La incorporación de parientes debe basarse en la necesidad de la empresa y no en la situación particular de los mismos. Los integrantes de la familia deben ganar según el rol que desempeñen más allá de sus necesidades. El hijo mayor no tiene que considerarse el sucesor, se debe evaluar cual es el más capaz de los hermanos o si es necesario contratar a un director profesionalmente capacitado no familiar. Contar con una planificación previa y consensuada de la sucesión tanto del mando como de la empresa en sí, ya que es una situación inevitable, que la empresa deberá enfrentar.

Para Gentili M. (2007), una de las mejores maneras de sortear las dificultades es prever, entre otras cuestiones, las condiciones en las que se conducirá el futuro del negocio, tanto en la designación del siguiente administrador, como a la sucesión del patrimonio; mantener incólume

el patrimonio y en la medida de lo posible aumentarlo; definir preventivamente las alternativas posibles de crecimiento y cuando la situación especial lo amerite, quienes continuarán y quienes se retirarán de la administración del negocio. Para tales fines observa que es necesario transitar por un proceso de diálogo y de debate entre los miembros de la familia empresaria agropecuaria, consensuando las futuras reglas de juego en un protocolo familiar. Y afirma que sentarse a definir las reglas de antemano es una forma de brindarle tranquilidad al presente y, más que nada, asegurar el futuro.

Para los consultores de IMPROVEN (2002), existen prácticas que sirven para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar sin poner en peligro su continuidad. Destaca el protocolo familiar como aporte para solucionar distintos problemas en la relación empresa-familia, donde se trate, desde la sucesión hasta los órganos de gobierno pasando por muchos otros aspectos como las políticas de remuneración familiar, el intercambio de acciones y las características exigibles para la entrada de los miembros de la familia. La necesidad de planificar con mucha anticipación la sucesión del fundador para poder elegir al mejor sucesor, formarlo y planear el mejor momento para el traspaso. Y por otra parte la necesidad de profesionalizar la gestión y constituir tres consejos de gobierno: el consejo de dirección, de administración y de familia.

Lorenzo Gómez J. D. (2008) expresa que sólo seguirán existiendo aquellas empresas familiares que se deciden a introducir cambios en la organización familiar y empresarial, que planean aspectos como la sucesión, la composición del accionariado, la incorporación de profesionales a la gestión, la formación, que puedan adaptarse a entornos cada vez más complicados y competitivos.

En síntesis, los aspectos anteriormente abordados como marco conceptual, tratan de poner de manifiesto la importancia de la empresa familiar, en particular la agropecuaria; su complejidad como sistema, dificultades generalmente no tomados en cuenta por los responsables y la familia, que afectan la eficiencia y sobrevivencia de la empresa y la integridad familiar, tales como: las formas jurídicas, la organización social influenciados por sus culturas; la superposiciones de roles dentro y fuera de la empresa, la escasa inclusión de sus integrantes, principalmente de los mejores, las administraciones unipersonales con poca apertura y profesionalización, las capacidades de la mano de obra extrafamiliar y asesoramientos y el no reconocimiento de estos problemas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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 Calamochita, dos en San Martín, dos en Juárez Célman y una en Colón, Sáenz Peña, Marcos Juárez, General Roca y Santa María, con superficies de tierra propia que van de cero a siete mil hectáreas. 24 empresas disponían superficies propias menores a 500 hectáreas y 25 superficies propias mayores. Si bien estas trabajaban en promedio 922 hectáreas, superficie propia promedio era de 773 hectáreas, ya que el 39 % de los casos ampliaba las superficies de trabajo propia, tomando mas tierras en arrendamiento. 25 dedicadas a actividades agrícolas puras, 17 ganaderas puras y 7 mixta (agrícolas ganaderas); y habiéndose dado proporcionalmente mayor presencia de actividades agrícolas en las empresas menores a 500 hectáreas. (Tabla N° 1).

Tabla N° 1 Distribución de EFAs según tierras propias, arrendadas y por tipo de sistema productivo-según tierras propias más arrendadas.

Hectáreas	Con tierras propias		Con tierras arrendadas		Con tierras propias más arrendadas			
	N° EFA	Superf prom Has	N° EFA	Superf prom Has	N° EFA por tipo de sistema productivo			Superf prom Has
					Agrícolas	Mixtos	Ganaderos	
7.000 a 901	10	2.102	1	2.570	7	4	3	2.033
900 a 501	15	700	3	601	8	5	2	696
500 a 201	14	364	5	338	8	5	2	367
200 a 0	10	129	10	122	2	3	0	154
Total	49	773	19	384	25	17	7	922

1. Formas jurídicas de las EFAs y justificación de su elección

Respecto a las formas jurídicas (Tablas N° 2 y 3) se destaca que:

Un 63 % de las cuarenta y nueve EFA se encontraban jurídicamente bajo la forma de personas físicas, 24 % de sociedad de hecho y 12 % como sociedad anónima.

El 65 % del total de EFA resuelve la forma jurídica por tradición.

En las EFA con superficies propias mayores a 500 hectáreas un 48 % de casos tienen figura de Persona Física, 36 % como Sociedades de Hecho y un 16 % como Sociedades

Anónimas. En tanto, en las menores a 500 hectáreas propias el 79 % de los casos asumen figura de Persona Física, 13 % Sociedades de Hecho y un 8 % Sociedades Anónimas.

No se observan diferencias en la distribución de las formas jurídicas de sociedades anónimas por actividades productivas respecto a la media poblacional.

Estos resultados ponen en evidencia que en las EFA de la región centro sur de la provincia de Córdoba no se están buscando las formas jurídicas más adecuadas para evitar posibles dificultades futuras de las sucesiones de la propiedad y en la dirección de la empresa. Y que estas limitaciones se profundizan en las EFA más pequeñas independientemente de los tipos de actividades productivas que desarrollan.

Tabla N° 2: Distribución de EFAs por tamaños según forma jurídica y justificación de elección.

Sup propias Has.			Total	Forma jurídica					
				Persona física		Sociedad de hecho		Sociedad Anónima	
			N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA
501 a 7.000	Cantidad de empresas		25	12	48%	9	36%	4	16%
	Justificación	Siempre fue así	15	10	83%	4	44%	1	25%
		Herencia, impositivas y comerciales	10	2	17%	5	56%	3	75%
0 a 500	Cantidad de empresas		24	19	79%	3	13%	2	8%
	Justificación	Siempre fue así	17	16	84%	1	33%	0	0%
		Herencia, impositivas y comerciales	7	3	16%	2	67%	2	100%
Total	Cantidad de empresas		49	31	63%	12	25%	6	12%
	Justificación	Siempre fue así	32	26	84%	5	42%	1	17%
		Herencia, impositivas y comerciales	17	5	16%	7	58%	5	83%

Tabla N° 3 Distribución de EFAs por tipo de sistema productivo según forma jurídica.

Tipo de sistema productivo	Forma jurídica					
	Persona física		Sociedad de hecho		Sociedad Anónima	
	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%
Agrícola	17	68%	5	20%	3	12%
Mixto	11	65%	4	23%	2	12%
Ganadero	3	43%	3	43%	1	14%
Total	31	63%	12	25%	6	12%

2. Antigüedad de las EFAs

Respecto a la edad de las EFA (Tabla N° 4) se destaca que:

La antigüedad promedio de estas EFA desde su origen es de 33 años, con valores mínimos y máximos de 1 a 81 años de edad respectivamente, donde el 74 % de los casos tienen una antigüedad menor a 50 años.

La antigüedad promedio de las 49 EFA bajo la última figura jurídica es de 15 años, con valores extremos de 1 y 35 años, donde el 100 % de los casos tienen una vida menor a 50 años.

En las EFA menores a 500 hectáreas propias la edad promedio desde su origen es de 30 años y en las de mayor superficie de 36 años. En tanto bajo la última forma jurídica es de 17 y 14 años respectivamente.

Estos datos concuerdan con los del trabajo realizado por Dellavedova M. y otros (2007) sobre empresas familiares industriales, comerciales y agropecuarias de la región centro de Argentina, que observan una antigüedad promedio de esas empresas de 29 años, donde un 51% tiene una antigüedad entre 20 y 50 años; y el trabajo de Monsó L. (2003) que plantea una antigüedad de 27 años.

Estos resultados demuestran que a pesar de que la mayoría de las EFA de la región trabajan para la perpetuidad de la empresa originaria, éstas tienen duraciones de vida muy limitada; y que posiblemente las EFA más pequeñas están pudiendo resistir menos las problemáticas que las afectan.

Tabla N° 4 Distribución de EFAs por superficie propia según antigüedad en años bajo la última forma jurídica y como empresa originaria.

Antigüedad en años	0 a 500 has				501 a 7.000 a has				49 EFA			
	Como empresa originaria		Bajo Forma Jurídica actual		Como empresa originaria		Bajo Forma Jurídica actual		Como empresa originaria		Bajo Forma Jurídica actual	
	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%	N° EFA	%
de 51 a mas	5	21	0	0	8	32	0	0	13	26	0	0
26 a 50	8	33	5	21	8	32	4	16	16	33	9	18
de 25 a menos	11	46	19	79	9	36	21	84	20	41	40	82
Antigüedad Promedio en años	30		17		36		14		33		15	

3. Distribución de las personas con condiciones heredables sobre las EFA según edad y género

Respecto a la distribución de integrantes de familia de las EFA según edad, género y escalas (Tabla N° 5) se puede destacar que:

Hay 364 personas con condiciones heredables sobre las 49 EFA relevadas, 50,5 % hombres y 49,5 % mujeres.

Relacionando estas cantidades de personas con las superficies propias de 37.877 hectáreas en las 49 EFA (Tabla N° 1), las superficies propias heredables por persona serían aproximadamente de 100 hectáreas. Actualmente las organizaciones productivas de estas 49 EFA disponen en promedio 773 hectáreas propias.

En las 24 EFA menores a 500 hectáreas propias, la cantidad de integrantes de familia con posibilidad heredable sobre la empresa, ascendía a 141 personas, 49,3 % eran mujeres y el 50,7 % hombres; disponiendo 45 hectáreas propias por integrante, cuando actualmente utilizan en promedio 266 hectáreas.

En las 25 EFA mayores a 500 hectáreas propias, la cantidad de integrantes de familia con posibilidad heredable sobre la empresa, ascendía a 120 personas, 49,5 % eran mujeres y el 50,5 % hombres; disponiendo 263 hectáreas propias por integrantes cuando actualmente utilizan en promedio 1.261 hectáreas.

Estos resultados ponen de manifiesto una situación casi irresoluble entre las tasas de crecimiento de las familias propietarias de las EFA, respecto a las posibilidades de crecimiento patrimonial de la empresa aún con tasas positivas.

Fenómeno que explica en parte la corta vida de las EFA, de los procesos de subdivisión, concentración de tierras, de migración de familias rurales y de conflictos familiares, más allá de los importantes beneficios económicos y las acumulaciones patrimoniales productos de los precios de los commodities dados en los últimos años.

Posiblemente las EFA de mayor superficie bajos los actuales esquemas productivos agrícolas y ganaderos extensivos de la zona puedan aún soportar subdivisiones, pero no las más pequeñas.

Tabla N° 5 Distribución de los familiares según edad y genero por superficies propias.

Edad en años	0 a 500 has		501 a 7.000 a has		Total	
	N° de Mujeres	N° de Hombres	N° de Mujeres	N° de Hombres	N° de Mujeres	N° de Hombres
0 – 15	16	12	17	23	33	35
16 – 30	23	28	32	33	55	61
31- 45	13	17	22	17	40	34
46 – 60	15	8	21	25	36	33
61 – 75	3	7	10	9	13	16
75 a más	1	1	2	4	3	5
Total	71	73	109	111	180	184

4. Organización del trabajo de los integrantes familiares

Los datos de ocupación relevados sobre cada integrante de la familia mayor a 16 años en la EFA (Tabla N° 6) permiten destacar lo siguiente:

De 364 integrantes de las familias de las 49 EFA relevadas, sólo dijeron tener relación con trabajos en la empresa, el hogar u otras actividades laborales fuera de ésta 239 personas, que representan el 66,5 %.

El 68 % (125/184) de los hombres tenía ocupación, en tanto entre las mujeres el 63 % (114/180).

Un 68%, de las 239 personas que manifestaron desarrollar algún tipo de actividad económica, lo hacia en actividades del hogar, 53 % en trabajos de la empresa y 32% en otras actividades fuera de la empresa.

Las 239 personas declaran 366 funciones (en el hogar, la empresa u otra actividad), un 53 % superior a la población que trabaja, ya que existen integrantes que se ocupan en más de una de estas tres actividades.

De los 125 hombres, el 75 % se ocupan en la empresa con un dedicación diaria promedio de 7.4 horas, el 58 % en tareas del hogar con una dedicación promedio de 4.16 horas y el 28 % en otras actividades fuera de la empresa con una dedicación diaria promedio de 7.14 horas.

De las 114 mujeres el 81 % se ocupan en tareas del hogar con una dedicación diaria promedio de 7.16 horas, el 37 % trabaja fuera de la empresa con una dedicación diaria promedio de 7.14 horas y sólo el 29 % trabaja en la empresa con cargas horarias de 4.42 horas.

En EFA menores a 500 hectáreas se ocupan el 69 % de los integrantes mayores a 16 años. en el hogar el 68%, en la empresa el 56 % y fuera de la empresa el 27%. De los hombres el 79 % en la empresa con dedicaciones de 7.2 horas diarias, el 50 % en el hogar con dedicación de 3.8 horas y fuera de la empresa el 19 % con 7.6 horas diarias. En tanto las mujeres el 89 % se ocupa en el hogar con una dedicación de 6.5 horas, el 36 % fuera del hogar con 7.4 horas y sólo el 29 % en la empresa con una dedicación de 5 horas diarias.

En EFA mayores a 500 hectáreas se ocupan el 65 % de los integrantes mayores a 16 años, en el hogar el 68%, en la empresa el 51 % y fuera de la empresa el 36%. De los hombre el 73 % en la empresa con dedicaciones del 7.5 horas diarias, el 60 % en el hogar con dedicación de 4.4 horas y fuera de la empresa el 34 % con 7 horas diarias. En tanto las mujeres el 75 % se ocupa en el hogar con una dedicación de 7.7 horas, el 38 % fuera del hogar con 7 horas y sólo el 29 % en la empresa con una dedicación de 4.1 horas.

Estos resultados permiten afirmar que en la región no todos los integrantes de la familia relacionada a la EFA trabajan en la empresa o en el hogar, los hay quienes trabajan fuera.; existe superposición de roles laborales en la familia, la empresa o fuera de ésta; y sobre todo una discriminación laboral femenina al interior de las EFA por la posible influencia de las culturas machistas. Aspectos que se profundizan en las empresas más pequeñas.

Tabla Nª 6 Distribución del empleo de los familiares mayores a 16 años según genero y superficie propia.

		0 a 500 has				501 a 7.000 a has				Total			
		Nº Personas	% de personas empleadas en			Nº Personas	% de personas empleadas en			Nº Personas	% de personas empleadas en		
			Hogar	Em presa	Otros		Hogar	Em presa	Otros		Hogar	Em presa	Otros
Hom bres	Personas y % ocupados	52	50%	79%	19%	73	60%	73%	34%	125	56%	75%	28%
	Dedic hs/día		3.77	7.29	7.60		4.39	7.51	6.96		4.16	7.41	7.14
Muje res	Personas y % ocupados	45	89%	29%	36%	69	75%	29%	38%	114	81%	29%	37%
	Dedic hs/día		6.50	4.92	7.44		7.67	4.10	6.96		7.16	4.42	7.14
Total	Personas y % ocupados	97	68%	56%	27%	142	68%	51%	36%	239	68%	53%	32%
	Dedic hs/día		5.42	6.72	7.50		6.17	6.58	6.96		5.86	6.64	7.14

5. Edades y nivel educativo de los componentes familiares por tipo de ocupación

Respecto a edades y nivel educativo del empleo familiar (Tabla N° 7) se verifica que:

En general, la población dispone de buenos niveles educativos, el 72 % supera secundario completo.

El 74 % de las mujeres supera nivel secundario completo respecto al 70 % de los hombres.

La edad promedio del integrante familiar que trabaja es de 44 años.

De las personas que se emplean en la empresa o la familia el 68 % tienen nivel educativo secundario completo o mayor, y una edad promedio de 48 años.

Las personas que se emplean fuera de la empresa el 87 % tienen nivel educativo de secundario completo o mayor y una edad promedio de 37 años.

En las EFA menores a 500 hectáreas la edad promedio en las diferentes ocupaciones es de 41 años, en tanto en las mayores de 46 años. Lo que permite presumir la incorporación de personas a trabajos a más tempranas edades en las EFA de menor tamaño respecto a las de mayor magnitud.

En las EFA menores a 500 hectáreas los ocupados en las empresas tienen menor nivel educativo y los que trabajan fuera mayor nivel educativo respecto a las EFA con mayores superficies.

Estos hechos demuestran que tal vez por razones económicas, sociales y culturales, las EFA de la región tienen dificultades para retener y ubicar sus mejores recursos humanos, de acuerdo a edad y nivel educativo. Factores que se agudizan en las EFA más pequeñas y están afectando en mayor medida sus capacidades para un mejor desempeño y subsistencia de estas empresas.

Tabla N° 7_Edades y nivel educativo de los familiares por ocupación y superficie propia.

		Total				0 a 500 has				501 a 7.000 a has			
		Total	Ho gar	Em presa	Otros	Total	Ho gar	Em presa	Otros	Total	Ho gar	Em presa	Otros
Total	N° personas	239	162	127	77	97	66	54	26	142	96	73	51
	Edad promedio años	44	48	43	37	41	44	41	34	46	51	45	38
	Primario incompleto	5%	7%	4%	3%	6%	9%	6%	0%	4%	5%	3%	4%
	Primario completo	10%	12%	9%	5%	6%	8%	7%	0%	13%	16%	10%	8%
	Secundario incompleto	13%	14%	16%	5%	16%	14%	20%	8%	10%	14%	12%	4%
	Secundario completo	30%	36%	36%	10%	29%	33%	31%	8%	30%	38%	40%	12%
	Terc o univers incomp	10%	5%	13%	13%	12%	3%	15%	15%	8%	6%	12%	12%
	Terc o univers comple	32%	27%	22%	64%	30%	33%	20%	69%	34%	22%	23%	61%
Hombres	N° personas	125	70	940	35	52	26	41	10	73	44	53	25
	Edad promedio años	43	48	44	37	40	44	41	29	46	51	46	40
	Primario incompleto	6%	11%	5%	3%	10%	19%	7%	0%	4%	7%	4%	4%
	Primario completo	11%	13%	10%	9%	4%	4%	5%	0%	16%	18%	13%	12%
	Secundario incompleto	13%	11%	14%	9%	19%	12%	20%	20%	8%	11%	9%	4%
	Secundario completo	31%	37%	36%	17%	27%	31%	32%	10%	34%	41%	40%	20%
	Terc o univers incomp	14%	7%	14%	20%	15%	4%	15%	20%	12%	9%	13%	20%
	Terc o univers comple	25%	20%	21%	43%	25%	31%	22%	50%	25%	14%	21%	40%
Mujeres	N° personas	114	92	33	42	45	40	43	46	69	52	20	26
	Edad promedio años	44	47	43	37	42	43	41	37	46	50	43	36
	Primario incompleto	4%	3%	0%	2%	2%	3%	0%	0%	4%	4%	0%	4%
	Primario completo	10%	12%	6%	2%	9%	10%	15%	0%	10%	13%	0%	4%
	Secundario incompleto	12%	15%	21%	2%	13%	15%	23%	0%	12%	15%	20%	4%
	Secundario completo	28%	35%	36%	5%	31%	35%	31%	6%	26%	35%	40%	4%
	Terc o univers incomp	6%	3%	12%	7%	9%	3%	15%	13%	4%	4%	10%	4%
	Terc o univers comple	40%	32%	24%	81%	36%	35%	15%	81%	43%	29%	30%	81%

6. Características del empleo familiar y extra familiar en la empresa

6.1. Características del empleo de los integrantes de la familia en la empresa

De la organización del empleo de la familia en la empresa según actividades, género y escala (Tabla N° 8) se puede destacar que:

Las 49 EFA ocupan 127 personas, 2.6 personas por empresa, que representan el 53% de integrantes con trabajo y 35 % de la población familiar total.

Un 80% de las personas trabajan en actividades productivas con una dedicación de 4.8 horas diarias, en tanto un 83% en actividades relacionadas a la administración con una dedicación horaria de 3.4 horas y el 92 % recibe remuneraciones.

De las 127 personas ocupadas el 74% son hombres, 1.91 personas promedio por empresa; de los cuales el 92 % se dedica a actividades productivas con una dedicación diaria de 5.16 horas y un 80 % a actividades de administración con una dedicación de 3.17 horas y el 96 % son remunerados.

En las 49 EFA sólo trabajaban 33 mujeres representando el 26 % del personal familiar ocupado, 0.67 mujeres por EFA, de las cuales un 91 % trabaja en la administración con una dedicación diaria de 3.4 horas y 49 % en la producción con una dedicación de 2.75 horas y el 82 % se encontraba remunerada.

Las EFA de menos de 500 hectáreas ocupan 2.25 personas, 85% con remuneración, de las cuales 0.54 son mujeres, remuneradas sólo el 54 % de ellas.

Las EFA mayores de 500 hectáreas ocupan 2.92 personas, 97 % con remuneración, de las cuales 0.8 son mujeres, remuneradas sólo el 85% de ellas.

Estos hechos ponen en evidencia para las EFA de la región, la escasa inclusión de miembros de la familia en actividades de empresa; la no especialización en las tareas que desempeñan; mayor dedicación a la producción dando menor importancia a las actividades de administración en cuanto a cantidades de personas y tiempo de ocupación que disponen; la menor inserción de mujeres en las tareas de la empresa con menor dedicación y remuneraciones, posiblemente alentadas por cultura predominantemente machistas, Estas condiciones observadas por diferentes estudios como limitaciones de las empresas familiares en general, se profundizan en EFA más pequeñas de la región.

Tabla N° 8 Características del empleo de los familiares en la empresa por superficies propias.

		Total		Hombres		Mujeres	
		Cantid	hs/día	Cantid	hs/día	Cantid	hs/día
Total	Personas	127		94		33	
	Personas por EFA	2.6		1.91		0.67	
	% actividad producción	80%	4.78	92%	5.16	49%	2.75
	% actividad administración	83%	3.38	80%	3.37	91%	3.4
	Remunerados	92%	6.63	96%	6.94	82%	4.59
	No remunerados	8%	6.7	4%	11.25	18%	3.66
0 a 500 has	Personas	54	363	41	299	13	64
	Personas por EFA	2.25		1.71		0.54	
	% actividad producción	81%	4,66	88%	7,29	62%	2,75
	% actividad administración	83%	3,51	80%	5,08	92%	3,50
	Remunerados	85%	7,00	95%	3,52	54%	6,00
	No remunerados	15%	5,13	5%	7,18	46%	3,67
501 a 7.000 a has	Personas	73		53		20	
	Personas por EFA	2.92		2.12		0.8	
	% actividad producción	79%	4,88	94%	7,51	40%	2,75
	% actividad administración	82%	3,28	79%	5,20	90%	3,33
	Remunerados	97%	6,39	96%	3,29	100%	4,10
	No remunerados	3%	13,00	4%	7,29		

6.2 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 dirección de la empresa (Tabla N° 9 y 10) se puede resaltar que:

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

Solo un 12 % de las personas relacionadas a la administración de la empresa, 13 personas en las 49 EFA si bien no eran responsables se consideraban muy influyentes en los procesos de toma de decisión de la dirección.

La edad promedio de las personas responsables es de 49 años, mientras que en la población con empleo es de 44 años (Tabla N° 7).

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 incompleto, en tanto sobre la totalidad de los integrantes de la familia ocupados no logran nivel de secundario completo sólo un 28 % (Tabla N° 7).

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.

En las EFA mayores a 500 hectáreas propias hay 1,24 responsables por EFA, 93 % son hombres, el 18 % no tiene nivel secundario completo, dedican 2,8 horas a la administración y 2 horas a la producción; y sólo un 13 % de las personas con empleo en la empresa son muy influyentes en la dirección.

En las EFA menores a 500 hectáreas propias hay 1,04 responsables por EFA, 92 % son hombres, el 39 % no tiene nivel de secundario completo, dedican 3,8 horas a la administración y 4,2 horas a la producción; y sólo un 11 % de las personas con empleo en la empresa son muy influyentes en la dirección.

Estos resultados permiten destacar en cuanto a la administración de las EFA 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; que en la dirección existe una escasa apertura hacia el resto de los integrantes de la familia; y que estas cuestiones se agudizan en las EFA de menor tamaño. 9 Personas y dedicación según influencia en la dirección por superficie propia.

		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
24 EFA 0 a 500 has	Total	45	158	33	116	12	42
	Cant/emp	1.87		1.37		0.5	
	Responsables	25	4.00	23	3.83	2	6.00
	Muy influyente	5	3.60	3	2.33	2	5.00
	Influyente	13	2.15	6	2.17	7	2.29
	No influyente	2	6.00	1	8.00	1	4.00
25 EFA 501 a 7000 has	Total	60	197	42	138	18	60
	Cant/emp	2.4		1.68		0.72	
	Responsables	31	3.39	29	3.34	2	4.00
	Muy influyente	8	3.88	4	2.75	4	5.00
	Influyente	17	3.00	9	3.33	8	2.63
	No influyente	4	2.75	0		4	2.75

10 los responsables de la dirección por superficie propia.

	Total	0 a 500 has	501 a 7000 has
Cantidad de personas	64	26	38
% hombres	94	92	95
Edad promedio años	49	49	49
Dedicación a la administración hs/día	3.20	3.85	2.76
Dedicación a la producción hs/día	4.66	4.23	1.98
Dedicación a la familia hs/día	2.64	2.73	19.60
Dedicación a otros hs/día	0.45	0.19	0.49
Antigüedad prom en años en producción	17	17	17
Antigüedad prom en años en administración	14	16	9
% personas residencia en la empresa	22	27	18
Primario incompleto	1.6%	3.8%	0.0%
Primario completo	9.4%	7.7%	10.5%
Secundario incompleto	15.6%	26.9%	7.9%
Secundario completo	42.2%	34.6%	47.4%
Terc o univers incomp	10.9%	3.8%	15.8%
Terc o univers comple	20.3%	23.1%	18.4%

6.3. Características de la mano de obra extra familiar

Respecto a datos de manos de obra relevado en las 49 EFA (Tabla N° 11) se destaca que:

Se ocupaban 102 personas, 2.08 por EFA, con una dedicación de 8 horas diarias; el 98 % son hombres; el 84% son ocupados de manera permanente; el 100% trabajan en la producción y sólo un 8% además colabora en la administración; 92 % tiene remuneración fija; la edad promedio es de 36 años; el 84% no alcanzan niveles educativos de secundario completo; y un 52% residen en las empresas.

En las EFA menores a 500 hectáreas se ocupan como mano de obra extrafamiliar 1,54 personas, un 76% son ocupados de manera permanente, el 89% con remuneraciones fijas, el 38 % reside en la empresa, y el 76 % no tiene nivel de secundario completo.

En las EFA mayores de 500 hectáreas se ocupan como mano de obra extrafamiliar 2,6 personas, un 90 % son ocupados de manera permanente, el 94% con remuneraciones fijas, el 60% reside en la empresa, y el 86 % no tiene nivel de secundario completo. Tabla N° 11 Características de la mano de obra extra familiar

	Total	0 a 500 has	501 a 7000 has
N° personas	102	37	65
% Hombres	98	97	98
% Mujeres	2	3	2
Edad promedio (años)	36	37	35
% ocupación permanente	84	76	90
% ocupación transitoria	15	24	10
N° personas –en producción	102	37	65
N° personas –en administración	8	2	6
Dedicación a la producción (horas/día)	8	7.81	8.5
Antigüedad prom en años en producción	6.5	6	7
Antigüedad prom en años en administración	6	3	6
% personas residencia en la empresa	52	38	60
% remunerados fijos	92	89	94
% remuneración otros	8	11	6
Primario incompleto	23%	14%	28%
Primario completo	24%	27%	22%
Secundario incompleto	36%	35%	37%
Secundario completo	17%	24%	13%
Terc o univers incomp	0	0	0
Terc o univers comple	0	0	0

Estos resultados permiten destacar en cuanto a la mano de obra ocupada por las EFA con sistemas productivos agrícolas ganaderos extensivos de la región, que ésta principalmente colabora en actividades relacionadas a la producción y no a la administración, se emplea de

manera permanente, con remuneraciones fijas, muchos no residen en el establecimiento y tienen menos niveles educativos que la mano de obra familiar.

6.4. Características del asesoramiento de la empresa

Los datos relevados sobre asesoramientos (Tabla N° 12) sobre las 49 EFA de la región permiten subrayar que:

Vinculan 77 profesionales, 1.57 por EFA.

El 53% son contadores, 30% ingenieros agrónomos y 17% médicos veterinarios (41 contadores, 23 agrónomos y 13 veterinarios).

El 68% se ocupa en la administración con una dedicación de 1.88 horas diarias y un 48% en la producción con una dedicación de 1.89 horas; y un 16 % (12 técnicos) colaboran con las dos actividades.

El 80 % son hombres.

El 60% son ocupados de manera permanente con una dedicación promedio de 2,2 horas diarias.

Un 97 % tienen remuneraciones fijas. Sólo un 4 % reside en las empresa (3 técnicos sobre 77).

Las EFA mayores de 500 hectáreas, ocupan 1,72 técnicos por empresa, 72% de manera permanente y 28 % transitorio, con dedicación promedio de 2,5 horas diarias, 7% residen en la empresa, 79% son hombres y ocupan 0,6 agrónomos por EFA.

Las EFA menores de 500 hectáreas, ocupan 1,4 técnicos por empresa, 56% de manera transitoria y 44 % permanentes, con dedicación promedio de 1,9 horas diarias, ninguno reside en la empresa, 82 % son hombres, y ocupan 0,33 agrónomos por EFA.

Tabla N° 12 Características del asesoramiento de las EFA y por superficie propia

	Total	0 a 500 has	501 a 7000 has
N° personas	77	34	43
Profesión Ingeniero Agrónomo	23	8	15
Profesión Médico Veterinario	13	7	6
Profesión Contador	41	19	22
% Hombres	80	82	79
% Mujeres	19	18	21
Edad promedio años	43	44	43
% ocupación permanente	60	44	72
% ocupación transitoria	40	56	28
N° personas –en administración	52	23	29
N° personas –en producción	37	15	22
Dedicación a la administración (horas/ día)	1,27	1,2	1,33
Dedicación a la producción (horas/ día)	0,9	0,68	1,12
Antigüedad prom en años en producción	8	9	7
Antigüedad prom en años en administración	8	8	9
% personas residencia en la empresa	4	0	7
% remunerados fijos	97	97	98
% remuneración otros	3	3	2

El estado de situación sobre los asesoramientos descritos, tales como: la escasez, en cantidades, tipos y dedicaciones de los profesionales, la búsqueda de profesionales principalmente para resolver problemas impositivos, con criterios de selección presumiblemente machistas y no por capacidades, demuestra el estado de precariedad en cuanto a la profesionalización de las EFA de la región. Limitaciones que nuevamente se agudizan en las EFA más pequeñas.

7. Nivel de importancia dado en EFAs de la región a dificultades reconocidas como determinantes en su duración y eficiencia

Los encuestados de las 49 EFA de la región destacaron dentro de los problemas presentados (Tabla N° 13):

Como los de mayor nivel de importancia para el mejor funcionamiento y duración de sus empresas: las deficiencias en la infraestructura de sus establecimientos, las cargas impositivas, las dificultades productivas, la disponibilidad en cantidad y calidad de asesoramientos, limitaciones ambientales, el tamaño de sus negocios, las dificultades para comercializar sus productos, la disponibilidad en cantidad y calidad de la mano de obra y los problemas que acarrearán estos, entre otros.

En tanto, como los de poca importancia: la superposición de cuestiones de familia con los de la empresa, los aspectos jurídicos y legales, los conflictos familiares, la falta de participación de la familia en la dirección, la resistencia a la gestión formal, la falta de capacitación de los responsables de la dirección, los desacuerdos en las familias hacia donde dirigir sus empresas; y la falta de planificación en las sucesiones de la dirección.

Sobre este último, la falta de planificación en las sucesiones de la dirección, sólo en un 22 % de los casos fue reconocida como un problema de importancia, y dentro de estos tan sólo 4 lo destacaron como muy importante. (Tabla N° 13).

Estos resultados ponen de manifiesto la negación de los integrantes de las EFA de la región, sobre los problemas que hoy se reconocen como determinantes para mejorar la eficiencia y sobrevivencia de la empresa y la integridad de la familia.

Tabla N° 13 Cantidad de respuestas según nivel de importancia dado a problemas que afectan el funcionamiento de la EFA

	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

CONSIDERACIONES FINALES

En la región centro-sur de la Provincia de Córdoba, empresas familiares dedicadas a la producción agrícolas ganaderas de tipo extensivas manifiestan principales limitaciones observadas por aquellos que estudian las empresas familiares en el mundo, tales como: ciclos de vida muy limitados en años, a pesar de la intención de propietarios por perpetuarlas; la tasa de crecimiento familiar superior a la del crecimiento patrimonial; la elección de formas jurídicas que mas dificultan los procesos de sucesión; la superposición de roles dentro y fuera de la empresa; la escasa inclusión en la empresa de los integrantes de la familia; las escasa retención de las personas mas jóvenes y capacitadas; las administraciones unipersonales con poca apertura; la poca profesionalización de sus gestiones; la definición de estructuras y funcionamientos de la organización social fuertemente influenciados por culturas patriarcales machistas; las decisiones sobre empleo de mano de obra extrafamiliar; los bajos niveles de asesoramientos sobre todo para resolver problemas que hacen a la vida de la empresa; la no planificación de las sucesiones; y el no reconocimiento, por desconocimiento o negación, de principales problemas que afectan la eficiencia y sobrevivencia de la empresa y la integridad de la familia. Factores que si bien se presentan independientes de las escalas de estas empresas, se observan con mayor agudeza en las más pequeñas.

Los resultados observados en estos análisis exploratorios llevan a recomendar, la difusión de los mismos para concienciar sobre la situación de las empresas familiares agropecuarias de la región como novedosa problemática; la realización de nuevos estudios que permitan ratificar, rectificar y ampliar estos niveles de comprensión, y la búsqueda de políticas para encontrar mejores soluciones.

En el país, al igual que en la región, en los últimos años los niveles de producción de las actividades agropecuarias han tenido crecimientos record sostenidos, pero cada vez estos se logran con menos productores, sobre todo pequeños y medianos. Los actuales esquemas de desarrollo rural con menor cantidad de empresas familiares agropecuarias, menos ocupación de mano de obra, menos industrias y comercios familiares, acrecientan la concentración de la producción y de la tierra, no logran contener las familias rurales, incrementan el despoblamiento rural, engrosando los centros urbanos, alimentando cada vez mas los cinturones de pobreza y la desigualdad social. Es necesario alertar sobre la fundamental importancia de intervenir para preservar la empresa familiar agropecuaria como medio para un desarrollo que tienda a mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y urbano de la región; y que comprendamos que estamos frente a un complejo problema y que desde la negación o la búsqueda de salidas sin colaboración a la empresa familiar en nuestra región se le hará cada vez más difícil lograr ciclos de vida mas extensos sin pérdidas económicas y costos sociales.

La necesidad de generar acciones que permitan revertir estos procesos de degradación de las empresas familiares agropecuarias de la región, preservar la familia y consolidar la empresa, lleva a recomendar para la formación del ingeniero agrónomo, generar condiciones que permitan entender de una mejor manera la complejidad de estos sistemas, dotándolos de capacidades para intervenir desde sus diferentes acciones profesionales; observando la importancia de un trabajo multidisciplinario de productores, economistas, contadores, abogados, sociólogos y psicólogos entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

AACREA, 2004. La empresa a través de las generaciones. Diario La Nación, Sec. Campo. Consultado en el 2008.

Abiti Maldonado M. E. y Ocejo Fernández X., 2004. La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos. Tesis Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas. Puebla, México. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf. Consultado en el 2008.

Aguilar E., 1998. La empresa familiar. La importancia de la empresa familiar en el mundo económico actual de Beneficios fiscales en la empresa familiar: Patrimonio y Sucesiones Volumen 13, de la colección estudios económicos. En http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/ee/esp/ee13_c1_esp.pdf). Consultado en el 2008.

Alvarez H., 2000 Pequeños tambos del sur de Santa Fe. Las claves de su persistencia en CD Quintas Jornadas Interdisciplinaria de Estudios Agrarios y Agroindustriales. CIEA. Buenos Aires

Aimetta J. C., 2005. El arte de manejar la empresa familiar Informe de AACREA. Lanacion.com. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=749465. Consultado en el 2008.

Amat, J.A., 2000. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona. Ed Deusto.

Baigorri A., 2004. Introducción a la Sociología de la empresa. Ed siarebooks. <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Libro%20Sociologia%20de%20la%20empresa.pdf>. Consultado en el 2008.

Cabrera M. K., 1998. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis doctoral, Las Palmas de Gran Canaria. <http://bdigital.biblioteca.ulpgc.es/digital/visualizar/propiedad.php?accion=tesis&id=591&vol=no#>. Consultado en el 2008.

Cajén E., 2008. Guía para que la familia sea un buen negocio Jornada del Grupo Asegurador La Segunda. http://www.lavozdelpueblo.com.ar/diario/2008-09-17/El_Campo/32826.htm. Consultado en el 2008.

Callaci C., 2008. La Empresa Familiar La Organización en la Empresa Familiar en http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_familiarCR.htm Consultado en el 2008.

Cantero Gutierrez A., Genem A. S., Morante A. A M., Sciutto R. D., Thomas E. L., De La Rosa M. G., West M. F., 2008. Régimen especial de la agricultura familiar en la Republica Argentina. H. Cámara de Diputados de la Nación. <http://www1.hcdn.gov.ar/proyxml/expediente.asp?fundamentos=si&numexp=3291-D-2008>.

Consultado en el 2008.

Chiappe M., 2005. La situación de las mujeres rurales en la agricultura familiar de cinco países de América Latina. Uruguay, Montevideo. <http://www.generoycomercio.org/areas/investigacion/Mujeresrurales.doc>. Consultado en el 2008.

Cloquell, S., Albanesi R., De Nicola M., Preda, G., Propersi P., 2001. Transformaciones en el área agrícola del sur de Santa Fe: Las estrategias de los productores familiares capitalizados Facultad de Ciencias Agrarias. UNR. Revista de investigación de la facultad de ciencias agrarias Número I.

Cócaro G., 2001. Gerenciamiento, la base del negocio agropecuario. Rev. Soc. Rural de Jesús María. http://www.produccionbovina.com/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/05-gerenciamiento_base_del_negocio_agropecuario.htm. Consultado en el 2008.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Espanya, 2007. Un credo familiar: Amor y Honestidad. Edición Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria. <https://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/consejos/view.php?ID=8> Consultado en el 2008.

Corazza F., Ricarte L., 2005. La problemática de la sucesión en la empresa familiar. Trabajo final Contador Público. Universidad Blas Pascal. <http://mi.ubp.edu.ar/archivosmiubp/biblioteca/archivos/004-000804.pdf> Consultado en el 2008.

De la Garza Ramos M. I., Medina Quintero y J. M. Díaz Figueroa J. G., 2007. X Asamblea General De La (Alafec) Santo Domingo, República Dominicana 27-30 de noviembre de 2007. Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades. Estudio multicaso. <http://www.alafec.unam.mx/mem/repdom/Recursos%20Humanos/Empresas.pdf>. consultado en 2008.

Dellavedova M., Saffe J. A. y Morero H., 2007. Resultados de la Encuesta a las Empresas de la Región Centro. Programa para la Supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina. Universidad Empresarial Siglo 21 Banco Interamericano de

Desarrollo. <http://www.uesiglo21.edu.ar/contenidos.asp?idcanal=7784&id=15271>. Consultado en el 2008.

Ducos M. M. y Ulloa De Porrua E., 2003. Empresa Familiar Agropecuaria. Primera edición. Buenos Aires. Eudeba Universidad de Buenos Aires.

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

Fernández G. y Fernández S., 2007 La gerencia en las empresas familiares. Journal of Management for Value. Jornada de manejo de valores. ISSN 1997-2075. Vol. 2. N° 1. http://www.mba.ufm.edu.gt/journalofmanagement/content/mayo07/esp_GABYSERFER.pdf. Consultado en el 2008.

Ferrazzino A., Formento S., 2001. Estrategias familiares de participación la sucesión, quinto congreso nacional de estudios del trabajo. <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/FERRAZZINO-FORMENTO.PDF>. Consultado en el 2008.

Fiorani, C., 2008. Claves para el crecimiento sustentable de la empresa familiar agropecuaria. <http://carlosfiorani.wordpress.com/2008/06/13/claves-para-el-crecimiento-sustentable-de-la-empresa-familiar-agropecuaria>. Consultado en el 2008.

Galafassi, G. P., 2002. Reestructuración productiva, organización del proceso de trabajo y manejo de tecnologías: Un estudio de caso en la producción frutícola y forestal. Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, vol. 2 n° 4, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942002000100002- Consultado en el 2008.

Gallo M. A., 1998. La sucesión en la empresa familiar. Colección de estudios e informes n° 12. La Sucesión en la Empresa Familiar n° 12, de la Colección Estudios e Informes Servicio de Estudios, de "la Caixa", Marzo 1998 <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp&lible=12>. Consultado en el 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. A., Davis J. A., Mc Collon Hampton M., Lansberg I., 1997. Empresas familiares. Generación a generación, Mc. Graw Hill, México, Julio de 1997 McGraw-Hill interamericana.

Gil Ravelo C. A., 2006. Gerente del área de Consultoría Grant Thornton Argentina <http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=31131> 01/08/2006. Consultado en el 2008.

Girardi A., Crespo G., Sackmann M., 2008. Análisis del negocio de distribución y venta de agroinsumos en las Provincias de Buenos Aires y La Pampa. Universidad del CEMA.

Improven, Área de calidad, 2002 Consultores. Herramientas para emprendedores. 10/2002. En <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/empresafamiliar.htm>. Consultado en el 2008.

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.eiplan.com.ar/shop/imprimirnoticia.asp?notid=68>. Consultado en el 2008.

Leguizamón Houssay J. M. y Gentili M. H., 2008. Directores de Legar FB Sucesiones En Las Explotaciones Agropecuarias. No Todo Queda En Familia. Año II N° 260. http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0260/sociedad/nota_00.htm- Consultado en el 2008.

Lomello V. y 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.

Lorenzo Gómez J. D., 2008. Director de la Cátedra de Empresa Familiar <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsr/pdf/cursoeftemaiii.pdf>. Consultado en el 2008.

Lozano J., Manuel M., Pérez Hernández P. P. y Velasco M. R., 2002. Aspectos generales de la empresa agraria Española. 2ª parte. Unidad de Economía y Política Agraria de ETEA. Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Córdoba http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jtematica/empresa_agraria/ponencias/ponencia%20romero/romero.pdf - Consultado en el 2008.

Marino M. A., 2007. Empresa Agropecuaria Facultad de Ciencias Agrarias Introducción a las Ciencias Agrarias Curso 2007 http://www.mdp.edu.ar/agrarias/grado/100/archivos/Empresa_Agropecuaria_2007.doc. Consultado en el 2008.

Melquicedec Lozano Posso, 1998. La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión. XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y Desarrollo Social, Económico y Tecnológico en Latinoamérica para el Siglo XXI San José, Costa Rica Noviembre de 1998. <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/familiar.html> Consultado en el 2008.

Miranda D. A., 2008. Traspaso Generacional De La Gestion En La Empresa Familiar Agropecuaria De La Region Centro-Sur De La Provincia De Córdoba. Proyecto trabajo final presentado para Optar al Grado de Ingeniero Agrónomo Universidad Nacional De Río Cuarto Facultad De Agronomía Y Veterinaria

Monsó L., 2003. Empresas familiares y sucesión, una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque psico-económico. http://www.produccionbovina.com/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/00-empresa_agropecuaria.htm. Consultado en el 2008.

Neiman M., 2006. Cambios en la organización laboral de los productores familiares pampeanos, Argentina Socióloga. Becaria de CEIL-PIETTE - CONICET. Buenos Aires. Argentina. <http://www.alasru.org/cdalasru2006/22%20GT%20Melina%20Neiman.pdf>. Consultado en el 2008.

Pertierra Cánepa F., 2003. Cómo lograr competitividad en la empresa familiar agropecuaria. Publicado en edición impresa. La Nación, Noticias de Campo: sábado 30 de agosto. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=523028. Consultado en el 2008.

Pithod A. y Dodero S., 1997. La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas. Ed. El Ateneo.

Prenol M. I. 2003. La Empresa Familiar en Catamarca en: www.cpcecat.org.ar/archivos/Emp.%20Fliares-Prenol%20y%20otros.pdf. Consultado en el 2008.

Revista Agromercado, 1998. La Empresa Familiar http://www.astecna.com/empresa_familiar/familiar_es.htm#2. Consultado en el 2008.

Rus Rufino S., Rodríguez Fernández P., Hidalgo González C., Mata Sierra T., Jambrina Valdeón J. A., 2008. Temas Catédra La Empresa Familiar. Universidad de León. España <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/php/MaterialDocente.php>. consultado en 2008.

Salazar G., 2008. ¿Quién se interesa por la Empresa Familiar? http://www.degerencia.com/articulo/quien_se_interesa_por_la_empresa_familiar. Consultado en el 2008.

Salazar G., 2008. Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familia. http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar. Consultado en el 2008.

Santandreu E., 2005. Centre Metal.lurgic.Umpball La empresa Familiar. Publicación N°6 septiembre 2005. España

Steckerl Guerrero V., 2005. Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado Universidad del Norte. Colombia. http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/6_Modelo%20explicativo%20de%20una%20empresa.pdf. Consultado en el 2008.

Tadeo Basco R. J., 2005. Comportamientos En La Dirección Y Gobierno De La Empresa Familiar: Análisis Empírico De La Profesionalización Como Garantía De Continuidad. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/cee/ucm-t28618.pdf> . Consultado en el 2008.

Torrent Colomé J. A., 2008. ¿Compartir la estrategia definida o definir la estrategia compartida? Torrent i Dedeu. <http://www.torrentidedeu.com/cast/articles1.htm>. Consultado en el 2008.

Vicenc Bosch Sans, 2007. La Empresa Familiar: Su problemática y sucesión. Lupa Empresarial http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/la_empresa_familiar.pdf. Consultado en el 2008.

ANEXOS