



Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Maestría en Dirección de Empresas

Relevo Generacional en las Empresas Familiares Agropecuarias

Pampeanas tomando como referencia el Partido de Pergamino

Maestrando: C.P. María Cecilia Paolilli
Director: Ing. Agr. MSc. Carlos Pablo Calcaterra
Co-Director: Ing. Agr. MSc. Héctor Gabriel Varela

Rosario, 15 de Diciembre 2020

Agradecimientos

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mi director Carlos P. Calcaterra por su constante predisposición y sus grandes aportes académicos.

A mi codirector Héctor G. Varela por su aporte crítico y la infusión de confianza.

A las familias del Partido de Pergamino por la confianza y generosidad demostrada al compartir conmigo sus historias, sus preocupaciones y sus sueños. Sin sus aportes esta tesis no hubiese sido posible.

A los informantes calificados por el aporte de sus saberes expertos.

A mis compañeros de INTA Pergamino por su colaboración permanente y su compromiso con el sector agropecuario.

Resumen

En esencia la empresa familiar agropecuaria es una unidad productiva gestionada por uno o más productores que están relacionados por vínculos de sangre con el resto de los miembros que la componen. Esta situación influye en quienes gestionan la unidad no sólo en el momento de tomar decisiones productivas y comerciales y de distribuir ganancias, sino también a la hora de organizar el relevo generacional de la gestión de la explotación y de la propiedad de la tierra.

El presente estudio tiene como objetivo aportar información sobre las principales estrategias y factores que intervienen en el proceso de relevo generacional y explicar su incidencia en la continuidad intergeneracional de las empresas agropecuarias de tipo familiar. También, se busca identificar si existe asociación entre las estrategias sucesorias identificadas y las tipologías de empresas familiares agropecuarias predominantes en la zona núcleo agrícola pampeana.

A partir de una exploración de corte cualitativo, se caracteriza a doce titulares de empresas familiares agropecuarias radicadas en el Partido de Pergamino en función del nivel de planificación y de las estrategias sucesorias adoptadas. Los resultados revelan que las prácticas implementadas por los productores que prevén el relevo tienden a evitar la fragmentación de la explotación y procuran la formación empresarial de los grupos de decisores para garantizar la continuidad de la familia en la dirección. En cambio, las estrategias de los productores que no ceden el mando consisten en la escasa participación de los hijos en la toma de decisiones, y en la gestión de la explotación con lo que la transmisión de la propiedad resulta frecuentemente en la partición de la unidad productiva, quedando comprometida la sustentabilidad de estas empresas familiares en particular las de menor escala. Los principales

factores que afectan el relevo generacional son: las expectativas de los padres de que la empresa continúe en manos de la familia, los deseos y aspiraciones de los hijos y la disposición a hacerse cargo de la empresa familiar, el género del sucesor, las variables del contexto socioeconómico, la escala y trayectoria de la empresa y el nivel de escolarización de los hijos. Otro resultado relevante es que los productores que prevén el relevo se relacionan con las tipologías identificadas para los empresarios capitalizados mientras que los productores que no ceden el mando se asocian a algunas de las tipologías registradas para la agricultura familiar de la región.

Palabras claves: empresa agropecuaria - relevo generacional – gestión - propiedad

Abstract

In essence, the agricultural family business is a productive unit managed by one or more producers who are related by blood ties with the rest of the members that compose it. This situation influences those who manage the unit not only when making productive and commercial decisions and distributing profits, but also when organizing the generational change in the management of the exploitation and ownership of the land.

The present study aims to provide information on the main strategies and factors that intervene in the generational change process and explain their impact on the intergenerational continuity of family-type agricultural companies. Also, it seeks to identify if there is an association between the succession strategies identified and the predominant types of family farming businesses in the Pampean agricultural core area.

Based on a qualitative exploration, twelve owners of agricultural family businesses located in the Pergamino district are characterized according to the level of planning of the succession strategies adopted. The results reveal that the practices implemented by the producers that foresee the replacement tend to avoid the fragmentation of the exploitation and seek the business training of the groups of decision-makers to guarantee the continuity of the family in the management. On the other hand, the strategies of producers who do not give up control consist of the little participation of their children in decision-making and in the management of the exploitation and in the transfer of property through the partition of the productive unit, which compromises the sustainability of these family businesses, particularly the smaller ones. The main factors that affect generational change are: the parents' expectations that the company will continue in the hands of the family, the wishes and

aspirations of the children and the willingness to take over the family business, the gender of the successor, the variables of the socioeconomic context, the scale and trajectory of the company and the level of schooling of the children. Another relevant result is that the producers who foresee the change are related to the typologies identified for the capitalized entrepreneurs, while the producers who do not give up control are associated with some of the typologies registered for family farming in the region.

Keywords: agricultural company - generational change - management - property

Índice

1.- Introducción.....	9
2.- Justificación y relevancia del estudio.....	10
3.- Antecedentes, revisión del estado del arte.....	12
5.- Formulación del problema de estudio.....	24
6.- Marco teórico.....	24
6.1.- La empresa familiar agropecuaria.....	24
6.2.- La familia agraria.....	29
6.3.- El relevo generacional	37
7.- Caracterización del área de estudio.....	43
8.- Objetivos.....	49
8.1.- Objetivo General.....	49
8.2.- Objetivos Específicos.....	49
9.- Metodología.....	49
10.- Resultados y discusión.....	52
10.1.- Situación de contexto del sector agropecuario.....	52
10.2.- Caracterización global de las empresas familiares agropecuarias.....	54
10.3.- Tipos de estrategias identificadas en el proceso de relevo generacional y factores que las afectan.....	62
10.3.1.- Productores que prevén el relevo.....	63
10.3.2.- Productores que no ceden el mando.....	82
10.4.- Conclusiones finales.....	100
11.- Bibliografía.....	105
12.- Anexos.....	116
12.1.- Anexo I: Descripción de los casos de estudio.....	116

12.2.- Anexo II: Entrevista.....	123
----------------------------------	-----

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de los tres círculos.....	25
Figura 2. Ciclo de vida de la empresa y de la familia.....	37
Figura 3. Mapa del Partido de Pergamino, Buenos Aires, Argentina.....	43

Índice de Tablas

Tabla 1. Estrategias y factores que influyen en el relevo generacional de las empresas familiares agropecuarias.....	19
Tabla 2. Composición familiar de las empresas familiares agropecuarias entrevistadas...	56
Tabla 3. Escala, formas de tenencia, forma de acceso a la propiedad, forma jurídica de la explotación y de la propiedad de las empresas familiares agropecuarias entrevistada.....	58
Tabla 4. Actividades, uso de la tierra, composición de la mano de obra y forma de organizar la producción de las empresas familiares agropecuarias entrevistadas.....	61

1.- Introducción

En Argentina, las empresas familiares agropecuarias juegan un rol importante desde lo económico y social para la producción, crecimiento y desarrollo del país. Estas empresas son generadoras de divisas, de puestos de trabajo y participan del valor agregado de la economía nacional. Sin embargo, por su condición de empresas familiares enfrentan a un reto adicional frente a las empresas no familiares, pues la participación de la familia en el gobierno y en la propiedad añade complejidad a estos sistemas. El involucramiento de familiares en la esfera de la empresa implica tener en cuenta elementos adicionales como las relaciones personales que estos mantienen o el efecto que el ciclo vital de los miembros de la familia pueda ejercer en el proyecto que los une. Una de las problemáticas más importantes que aqueja a este tipo de empresas es el relevo generacional, pues durante este proceso las generaciones involucradas enfrentan tanto a la familia como a la empresa a una compleja serie de opciones y decisiones, que pueden poner en riesgo la continuidad de las explotaciones familiares en el largo plazo.

La transferencia de la dirección y la herencia de la propiedad durante la transición generacional son tópicos estudiados por las ciencias sociales en general y por la sociología rural en particular, tanto para el sector agropecuario de los países avanzados como para las regiones en desarrollo, siendo identificadas como una de las principales causas de mortalidad de las empresas agropecuarias de tipo familiar. En este sentido, el objetivo general del presente estudio es describir y comprender el proceso de relevo generacional y contribuir a explicar su incidencia en la continuidad intergeneracional de las empresas familiares agropecuarias de la zona núcleo pampeana.

El abordaje metodológico utilizado es cualitativo y se basa en el estudio de casos múltiples. En este sentido, se realizaron entrevistas en profundidad a doce titulares de

explotaciones agropecuarias familiares radicados en el Partido de Pergamino y se analizó la información recopilada mediante el análisis de contenido y/o la teoría fundamentada. Para triangular la información relevada se recurrió a informantes calificados (abogados, escribanos, agrimensores, operadores inmobiliarios, asesores agropecuarios) y se utilizó la técnica de grupos focales o entrevistas individuales. La investigación se realizó haciendo énfasis en aportar información sustentada por evidencia empírica que contribuya a la continuidad de las empresas familiares agropecuarias en procesos de recambio generacional.

2.- Justificación y relevancia del estudio

Las empresas familiares son el motor del sector agropecuario y por este motivo deben ser económica y socialmente sustentables, tanto para la familia empresaria como para toda la sociedad en su conjunto (Tommasino et al., 2006). Comprenden a más de tres cuartos de las explotaciones agropecuarias del país, aportan un 27% del valor de la producción y generan el 64% del empleo total agropecuario nacional. La región con mayor número de empresas de origen familiar es la pampeana con un 28,6% del total nacional (Scheinkerman de Obschatko, 2009).

Sin embargo, a pesar de su enorme importancia, las empresas familiares son muy propensas al fracaso. Al respecto Gentili (2007), manifiesta que [...] si bien el sector agropecuario argentino está compuesto en más de un 90% por empresas familiares, apenas el 30% de las empresas agropecuarias superan el traspaso de la primera a la segunda generación y solo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera [...].

Asimismo, de acuerdo a los resultados preliminares del Censo Nacional Agropecuario 2018, Azcuy Ameghino & Fernández, (2019) afirman que entre 1988 y 2018, la dinámica del régimen capitalista en Argentina determinó la eliminación de la mitad de los establecimientos rurales de la región pampeana, golpeando principalmente a la pequeña producción en campos de hasta 200 hectáreas, predominantemente familiar y de base familiar. Si bien este proceso, no siempre representó la salida de las unidades familiares de la actividad de forma definitiva a través de la venta de la tierra, provocó la desaparición de dichas unidades como establecimientos productivos a través de la cesión de los mismos en arrendamiento.

Recientemente, un estudio realizado sobre los cambios que experimentaron los sistemas productivos de la Cuenca del Arroyo Pergamino durante la última década, (Bitar et al., 2019) registra entre otros resultados, cambios notables en la tenencia de la tierra asociados mayoritariamente a productores que al llegar a una edad avanzada y carecer de continuadores, abandonan la actividad, cediendo sus tierras en alquiler. La investigación revela que, uno de cada cuatro productores encuestados, no continúa en la producción agropecuaria siendo la superficie promedio operada por ellos significativamente menor a la de los productores que permanecen, lo que confirma la tendencia a la desaparición de las pequeñas empresas del sector.

En un trabajo sobre tipificación y evaluación de la sustentabilidad de productores familiares del Norte de la Provincia de Buenos Aires, Calcaterra et al. (2016) señalan que los aspectos relacionados con las dinámicas de los procesos de herencia y división de la propiedad de la tierra y el recambio en los grupos de decisores son aspectos clave relacionados a la continuidad de las empresas familiares agropecuarias que requieren ser abordados con mayor profundidad. Entre otros factores se señala el impacto del surgimiento de nuevas generaciones,

como los millennials¹, con características muy diferentes a las de sus predecesores (Varela, 2012),

Se espera que la investigación constituya una contribución académica al conocimiento acumulado sobre la problemática y favorezca a la continuidad de las empresas familiares agropecuarias más frecuentes del territorio.

3.- Antecedentes, revisión del estado del arte.

Para la revisión de antecedentes científicos referidos a la transición generacional de empresas familiares agropecuarias, se ha privilegiado la selección de trabajos contemporáneos realizados a nivel nacional e internacional. Estos trabajos se han agrupado en tres grandes ejes según los temas que abordan: nivel de planificación del proceso de sucesión, estrategias implementadas para afrontar el relevo generacional y factores que inciden en el proceso de transición.

En lo que se refiere al primero de los ejes identificados se consideró una serie de trabajos que abordan la forma que tienen los productores de afrontar el relevo, coincidiendo en que la planificación es uno de los elementos que explican su éxito. Perrachon (2011) manifestó que las empresas familiares ganaderas de Uruguay no consideran al proceso sucesorio como uno de sus principales problemas y no identifican como importante la planificación o programación del mismo. En el mismo sentido, Bieger et al. (2015) señalaron la ausencia de discusión familiar en torno al destino de la propiedad en la agricultura familiar, mientras que Malán (2016) agregó

¹Varela (2012) señala que se denomina millennials, o generación Y al grupo demográfico cuyo nacimiento está comprendido en el período que comienza a principios de la década de 1980 y se extiende hasta el inicio de la década de 2000.

que el hecho de que la sucesión no es t3pico de discusi3n conduce a que tampoco sea organizada al interior del seno familiar, lo cual puede constituir la principal amenaza para el desenvolvimiento a futuro de la unidad.

Por otro lado, se encontraron textos que hacen 3nfasis en la necesidad de planificar la transici3n. Dirven (2012) se3al3 la importancia de iniciar el proceso de sucesi3n lo m3s temprano posible y la necesidad de contar con un buen plan de transferencia. Neiman (2013) corrobor3 la existencia de cierta planificaci3n familiar en torno a la herencia de la tierra donde se anticipa la decisi3n acerca de los arreglos para el proceso sucesorio y, desde mucho tiempo antes, los hijos saben c3mo se repartir3 la tierra entre ellos en el futuro. Estos arreglos apuntan a garantizar la equidad distributiva entre los hijos y/o las hijas y a mantener la propiedad indivisa. A su vez, Dirven (Op. cit.) advirti3 que un buen plan de acci3n requiere de informaci3n sobre aspectos legales, tributarios, econ3micos, financieros y de relaciones humanas. Adem3s, el autor agreg3 que el apoyo y acompa3amiento de especialistas, en el proceso de identificaci3n de objetivos comunes y en las negociaciones intrafamiliares, pueden ser 3tiles o imprescindibles en el abordaje del proceso sucesorio.

En cuanto al segundo eje de estudio, es decir las estrategias implementadas para afrontar el relevo generacional, Brumer & Dos Anjos (2008) se3alaron que la sucesi3n implica una socializaci3n profesional en la actividad, entendida como la internalizaci3n de conocimientos, valores y 3tica del trabajo familiar, que inicia durante la infancia y que se desarrolla con la pr3ctica. Hegglin (2016) agreg3 que la participaci3n de los j3venes aportando, en primer t3rmino, trabajo f3sico y paulatinamente tareas de gesti3n, construye v3nculos con la unidad familiar a partir del aprendizaje desde la pr3ctica, el sentido de pertenencia, la valoraci3n afectiva y el reconocimiento del esfuerzo que implica mantener el patrimonio. Otros autores

llegaron a similares conclusiones (Weisheimer, 2010; Bardomás, 2000; López Castro, 2009). Asimismo, Malán (Op. cit.) señaló que se requieren acciones permanentes y concretas por parte de los padres durante el ciclo de vida familiar para estimular el involucramiento y permanencia de los hijos en la explotación como es el hecho de valorarlos como trabajadores activos, ofrecerles y regularles la participación en los beneficios, e involucrarlos progresivamente en la toma de decisiones. En este sentido, López Castro (Op. cit.) resaltó que la relación que se establece entre padres e hijos y el grado de participación real que los más jóvenes tienen efectivamente en la toma de decisiones y en los resultados de la explotación juegan un papel fundamental en la forma en que se organizan las estrategias productivas y se proyecta la sucesión. Neiman (Op. cit.) agregó que en este tiempo “de espera” surgen diversos tipos de arreglos monetarios intrafamiliares como son la remuneración de la mano de obra familiar y la formación de sociedades entre padres e hijos hasta que se produce el relevo generacional.

En relación a la herencia, Bardomás (Op. cit.) señaló que la transmisión de la explotación de padres a hijos se produce de dos formas diferentes; una en la que sólo uno de los hijos se hace cargo de la explotación paterna evitando la fragmentación de la propiedad a través de la compra o arrendamiento a los demás herederos o del trabajo asociado y otra de partición de la propiedad entre todos los herederos. A medida que la unidad productiva se subdivide, disminuye la posibilidad de satisfacer las demandas económicas de “más” familias (Muzlera, 2008). Esto obliga a poner en práctica otros mecanismos como el arrendamiento de tierras familiares, la adopción de usos del suelo más intensivos, la unificación de recursos a través del matrimonio, el trabajo como contratistas, entre otros (Bardomás, Op. cit.). Del mismo modo, Pardías (2016) agregó que se dan estrategias de redistribución intrafamiliar del patrimonio para mantener el funcionamiento sostenible e indiviso de la explotación. Respecto de los miembros que participan de la actividad, Moreno (2015) sostuvo que las formas de involucramiento son

diversas, con predominio de las asociaciones entre familiares. Mientras que aquellos que no quieren participar directamente en la producción alquilan a familiares la porción de tierras que les corresponde, o bien forman parte de la sociedad familiar, pero reciben solo una porción de las ganancias en función del aporte de un factor. En esta segunda etapa, en que los familiares del productor se hacen cargo de la unidad, vuelven a surgir arreglos económicos entre los miembros de la familia (Neiman, 2017). Los arreglos llevados a cabo al interior de las familias respecto a la transmisión de la explotación se producen fuera del mercado de venta y de alquiler de tierras, conformándose así un “mercado” diferente, basado en la familia, con particularidades y con leyes distintas a las de la oferta y la demanda (Bardomás, Op. cit.). También, puede ocurrir que ningún hijo esté dispuesto a trabajar en la explotación, razón por la cual, el padre continúa con la administración del establecimiento hasta que finalmente termina por convertirse en un propietario rentista, abandonando su condición de productor (Neiman, Op. cit.). Asimismo, Pardías (Op. cit.) encontró una marcada tendencia hacia la utilización de estrategias de manejo intrafamiliar de la herencia, particularmente, hacia la sucesión en vida con usufructo, la cual se presenta como el modo más seguro, rápido y menos costoso, además de morigerar o evitar potenciales conflictos intra-generacionales.

En el tercer eje de análisis se puso énfasis en identificar los principales factores que inciden el relevo generacional. Este proceso es influenciado, por el incentivo, deseo y expectativas de padres e hijos y por la percepción que éstos tienen de la ocupación y de la actividad (Bieger et al., Op. cit.). Asimismo, Perrachon (2009) sostuvo que un proceso de sucesión sólido requiere que, quienes van a ser sucedidos tengan la voluntad de compartir el control y la toma de decisiones de la explotación y que los sucesores tengan la voluntad y acumulación de habilidades necesarias para darle continuidad a la misma. Sin embargo, López Castro (Op. cit.) manifestó que a pesar de que se conjugan las expectativas e intereses de los

diferentes miembros de la familia y paulatinamente se da paso a la transmisión de la explotación, no siempre la dinámica se da en los términos ideales de mayores que quieren dejar el lugar a los más jóvenes y jóvenes que buscan espacios para hacer su propia trayectoria dentro de la misma línea de trabajo familiar.

Gallo & Peluso (2013) concluyeron que la rentabilidad de las unidades productivas es un factor determinante en la definición concreta de los deseos y expectativas que la siguiente generación tenga sobre dar continuidad a la empresa familiar, expresándose con mayor énfasis en los sucesores de establecimientos prósperos. Esta conclusión fue reforzada por Malán (Op. cit.) quien señaló que el proceso sucesorio está fuertemente condicionado por las características económicas de la explotación (tamaño, capitalización, rentabilidad, etc.). A su vez, Neiman (Op. cit.) agregó que con frecuencia los hijos que se retiran de la actividad para seguir sus propias trayectorias profesionales, suelen regresar a la empresa atraídos por los niveles de ingresos.

Un factor que incide en el proceso sucesorio y que ha tomado relevancia en las últimas décadas es el nivel de educación formal alcanzado por los hijos de los productores (Neiman, Op. cit.). Al respecto, Moreno (Op. cit.) señaló que en los cambios generacionales recientes se observa la incorporación de nuevos saberes, por un mayor nivel de formación de los hijos respecto a los padres. Sin embargo, López Castro (2012) agregó que, si bien existe entre los productores una elevada valoración por la educación formal, quienes alcanzan los mayores grados de formación no son los que se dedican a la actividad agropecuaria como medio de vida. Esto último guarda relación con lo concluido por otros autores que señalaron que el mayor desarrollo educacional de los jóvenes desalienta su establecimiento en la explotación (Weisheimer, Op. cit.; Dirven, Op. cit.; Muzlera, Op. cit.).

Otro aspecto considerado a la hora de analizar la sucesión generacional de las empresas familiares agropecuarias es el género de quién tenga el destino de sucesor. Muzlera (2009) señaló que la herencia es cosa de hombres, tanto en el plano material (tierras, inmuebles, etc.), como en el simbólico (identidad chacarera). La herencia funciona no solo como mecanismo de reproducción social, sino también como núcleo de prácticas de dominación masculina. La herencia paterna es la más importante y si hubiese que optar entre vender un campo u otro, el originado en la herencia paterna es el que se busca preservar con más ahínco. La tierra es asociada al apellido y éste es transmitido patrilinealmente. Asimismo, López Castro (Op. cit) manifestó que, en los últimos años, se ha producido un cambio significativo en las relaciones de género dado que las tareas identificadas como femeninas pasaron de ser tareas manuales meramente productivas a tareas administrativas y de gestión, reconociéndose el aporte de la mujer como fundamental para el funcionamiento y crecimiento de las explotaciones. Sin embargo, esto no se refleja aún en su inclusión como potenciales continuadoras de las explotaciones, lo cual da cuenta de la dificultad que implica, tanto para hombres como para mujeres, superar esquemas mentales y de organización familiar tradicionales en el medio rural. En el mismo sentido, Moreno (Op. cit.) señaló que persisten desigualdades en términos de la participación relacionadas con el género, dado que las mujeres son excluidas o se auto excluyen de los proyectos de reproducción intergeneracional de las explotaciones. Este factor ha sido objeto de diversas investigaciones, llegando todas ellas a estas mismas conclusiones. (Dirven, Op. cit; Brumer & Dos Anjos, Op. cit; Gallo & Peluso, Op. cit.; Malán Op. cit.; Neiman, Op. cit.)

También, se observó la presencia de aspectos socioeconómicos vinculados con el proceso de relevo generacional. Las formas de resolver el proceso sucesorio son resultado de las tradiciones y la cultura de cada núcleo familiar, las que a su vez están influenciadas por el

contexto histórico, económico, geográfico e institucional en el que se desarrollan (Perrachon, Op. cit.) Asimismo, Dirven (Op. cit.) agregó que la ocupación agrícola suele ser poco atractiva para la juventud actual debido a su bajo estatus social, a los riesgos agroclimáticos y de precios con las consiguientes fluctuaciones de producción e ingresos. Otros autores han arribado a conclusiones similares (Bieger et. al., Op. cit; Bardomás, Op. cit.; López Castro, Op. cit.; Neiman, Op. cit.).

Tabla 1. Estrategias y factores que influyen en el relevo generacional de las empresas familiares agropecuarias

Aspectos identificados		Región - País	Tipo de empresa	Autor	Año de public.	Aporte	
Nivel de planificación y asesoramiento profesional experto en el proceso de relevo generacional	Planificación	Uruguay	Ganadera	Perrachón J.	2011	No se observó la planificación ni la programación del proceso sucesorio.	
		Diversos países de América Latina	Agrícola	Dirven M.	2012	Importancia de la planificación del proceso sucesorio y necesidad de contar con un buen plan de transferencia.	
		Uruguay	Fructícola	Malán, I.	2016	Los temas de sucesión no se discuten en la familia, ni tampoco se considera conveniente o necesario hacerlo.	
		Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Bieger, Dhein Griebeler, & Becerra Bonza	2016	Ausencia de planificación y discusión familiar en cuanto al destino de la propiedad.	
		Junín. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2013	Existe mayor planificación familiar en torno a la herencia de la tierra donde se anticipa la decisión acerca de los arreglos para el proceso sucesorio.	
		Rosario del Tala. Entre Ríos, Argentina	Agrícola - ganadera	Hegglin, A.	2016	Las instancias de traspaso relevadas no corresponden a procesos planificados familiarmente.	
	Asesoramiento Profesional	Diversos países de América Latina	Agrícola	Dirven M.	2012	El apoyo y acompañamiento de especialistas, puede ser útil o imprescindible en el abordaje del proceso sucesorio.	
		Junín. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2017	La introducción del trabajo de profesionales en los procesos sucesorios y en la conformación de sociedades muestra la intención de optimizar la organización de la empresa en términos económicos.	
Estrategias adoptadas para implementar el proceso de relevo generacional	Relevo de la gestión	Participación de los jóvenes como mano de obra en la unidad familiar	Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Brumer, A., & Dos Anjos, G	2008	La sucesión implica una socialización profesional en la actividad, que inicia durante la infancia.
			Uruguay	Fructícola	Malán, I.	2016	La socialización temprana en prácticas y saberes del oficio de productor llevan a una sucesión favorable.
			Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	El sucesor deja la escuela y comienza a trabajar bajo la supervisión del padre.
			Puán y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	El grado de participación de los jóvenes en las actividades dentro y fuera de las explotaciones juega un papel fundamental en la forma en que se organiza la sucesión.
			Junín y Mar Chiquita Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Moreno, M.	2015	Hay sucesores que se involucran en la dirección y el trabajo de la unidad familiar pero no todos ellos participan en la producción familiar o en el sector.
			Rosario del Tala. Entre Ríos, Argentina	Agrícola - ganadera	Hegglin, A.	2016	La participación de los jóvenes aportando mano de obra y tareas de gestión construye vínculos con la unidad familiar.

Estrategias adoptadas para implementar el proceso de relevo generacional	Participación de los jóvenes en la toma de decisiones de la unidad familiar	Diversos países de America Latina	Agrícola	Dirven M.	2002	Escasa participación de los hijos en las decisiones sobre el manejo de la unidad productiva desalienta la permanencia de los jóvenes en el medio rural.	
		Uruguay	Ganadera	Gallo, A., & Pehiso, I.	2013	Los hijos varones no se ven incentivados a emanciparse por la escasa participación que se les asigna en la toma de decisiones.	
		Uruguay	Frtícola	Malán, I.	2016	El involucramiento progresivo de los hijos en la toma de decisiones favorece el proceso de sucesión.	
		Puán y Saavedra. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	El grado de participación real que los más jóvenes tienen efectivamente en la toma de decisiones de la explotación influye en la forma en que se proyecta la sucesión.	
		Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2013	Drante el tiempo de espera se decide en familia cómo se toman las decisiones productivas y organizativas.	
		Rosario del Tala. Entre Ríos, Argentina	Agrícola - ganadera	Hegglin, A.	2016	La participación de los hijos en la toma de decisiones de la explotación es un atributo que no construye vinculos con la unidad familiar.	
	Relevo de la gestión	Participación de los jóvenes en los resultados de la unidad familiar	Diversos países de America Latina	Agrícola	Dirven M.	2002	La mayoría de los hijos no percibían remuneración por el trabajo realizado provocando dependencia de los padres y emigración del ambito rural.
			Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Weisheimer, N.	2010	La posibilidad de que los jóvenes obtengan y administren sus propios ingresos en el trabajo familiar, favorece el relevo generacional.
			Uruguay	Ganadera	Gallo, A., & Pehiso, I.	2013	Se habilita la participación activa del sucesor en la distribución de los beneficios recibiendo un salario por su trabajo o accediendo a tierra o animales para su laboreo.
			Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	El hijo comienza a trabajar bajo la supervisión del padre, recibiendo a cambio un porcentaje de la cosecha o la venta del ganado.
			Puán y Alsina. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2012	Se resuelve el traspaso generacional de manera negociada entre padres e hijos, logrando arreglos (de asociación, por ejemplo), asegurando la continuidad de las explotaciones.
			Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2013	Detectó la presencia de arreglos monetarios intrafamiliares como la remuneración de la mano de obra familiar y la formación de sociedades entre padres e hijos hasta que se produce el relevo generacional.

Estrategias adoptadas para implementar el proceso de relevo generacional	Herencia de la propiedad	Uruguay	Ganadera	Gallo , A., & Peluso, I.	2013	La designacion de un unico sucesor varon es una estrategia que realizan las familias para asegurar la continuidad de la explotación.
		Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	La partición de la propiedad entre todos los herederos obliga al productor a utilizar otros mecanismos: arrendamiento de tierras, intensificar la producción, trabajar como contratista, etc.
		Sur de Sta. Fe., Argentina	Agrícola	Muzlera, J	2008	A medida que la unidad productiva se subdivide, disminuye la posibilidad de satisfacer las demandas económicas de más familias.
		Crespo. Entre Rios, Argentina	Lechería	Perdías	2016	Se dan estrategias de redistribución intrafamiliar del patrimonio para mantener el funcionamiento sostenible e indiviso de la explotación.
		Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2017	El proceso hereditario apunta a garantizar la equidad distributiva entre los hijos y/o las hijas y a promover la continuidad de las empresas agropecuarias con bajos niveles de subdivisión o de venta de la tierra.
Factores que inciden en el proceso de relevo generacional	Escala y trayectoria de la empresa	Uruguay	Ganadera	Perrachón J.	2011	Los titulares de pequeños predios ganaderos, ven poco probable un relevo generacional de la empresa a sus hijos, pues la división de la propiedad la hace inviable por problema de escala.
		Uruguay	Frrícola	Malán, I.	2016	El proceso sucesorio está fuertemente condicionado por las características económicas de la explotación (tamaño, capitalización, rentabilidad, etc.)
		Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	La particion de las explotciones las hace economicamente vulnerables frente a la pérdida de rentabilidad del sector agropecuario.
		Puán y Saavedra. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	Los jóvenes consideran la actividad agropecuaria como un proyecto deseable porque los ingresos de la unidad les permite proyectarse al mediano y largo plazo.
		Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2017	Los hijos que se retiraron de la actividad para seguir su propia trayectoria profesional, suelen regresar a la empresa atraídos por los ingresos.

Factores que inciden en el proceso de relevo generacional	Expectativas y disposición de los productores (padres) y deseos y aspiraciones de los jóvenes (hijos)	Diversos países de América Latina	Agrícola	Dirven M.	2002	La sucesión es articulada por el padre, quien determina la forma y el momento en que se transferiría la gestión a la próxima generación.
		Uruguay	Ganadera	Perrachón J.	2011	La sucesión está influida por la existencia de intenciones reales del titular al cambio y de disposición de los futuros sucesores a hacerse cargo del proyecto.
		Uruguay	Ganadera	Gallo, A., & Peluso, I.	2013	Se observó un fuerte deseo, por parte de los padres, de que la empresa continúe en manos de la familia, como también deseos y expectativas de la siguiente generación en continuar con la empresa familiar.
		Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Bieger, Dhein Griebeler, & Becerra Bonza	2016	La herencia es influenciada por el incentivo de padres a hijos y por la percepción que éstos tienen de la ocupación y la actividad agrícola.
		Uruguay	Fructícola	Malán, I.	2016	La transmisión por parte de los padres del deseo de que los hijos den continuidad a la actividad y la construcción de los lazos afectivos con la explotación influyen en el proceso de sucesión.
		Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	Para abordar el proceso de herencia hay que considerar los deseos y/o aspiraciones individuales de cada uno de sus integrantes.
		Puán y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	Las aspiraciones y expectativas de los miembros de las familias pampeanas influyen en el relevo generacional.
	Nivel de educación de los jóvenes	Diversos países de América Latina	Agrícola	Martine Dirven	2012	Se observa una creciente ocupación de jóvenes con mayor educación en actividades no agrícolas.
		Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Weisheimer, N.	2010	La mayor escolarización formal en los jóvenes desalienta su establecimiento en la explotación.
		Uruguay	Ganadera	Perrachón J.	2011	Los jóvenes tienen bajo nivel de educación y formación para dirigir la explotación, lo que perjudica el proceso de sucesión.
		Sur de Sta. Fe., Argentina	Agrícola	Muzlera, J.	2008	Escasa presencia de continuadores en especial en las unidades de menor tamaño, en las que los sucesores optan por estudiar carreras desvinculadas de la producción agropecuaria.
		Puán y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	Existe mayor valoración por la educación formal. Pero quienes alcanzan los mayores grados de educación formal no son quienes se dedican a las explotaciones como medio de vida.
		Junín. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2013	Se valora el desarrollo educacional y profesional de los hijos, que guardan una fuerte relación con instituciones de educación superior.
		Junín y Mar Chiquita. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Moreno, M.	2015	En los cambios generacionales recientes se observa la incorporación de nuevos saberes, por un mayor nivel de formación de los hijos respecto a los padres.

Factores que inciden en el proceso de relevo generacional	Género del sucesor	Diversos países de America Latina	Agrícola	Dirven M.	2002	Existen barreras para la inserción productiva y social de la mujer rural.
		Rio Grande do Sul, Brasil	Agrícola	Brumer, A., & Dos Anjos, G	2008	Son los hombres quienes se socializan en la actividad productiva, desalentándose la permanencia de la mujer en el medio rural.
		Uruguay	Ganadera	Gallo, A., & Peluso, I.	2013	Es excepcional la gestión de los establecimientos por parte de mujeres, y solo posible en casos de ausencia de un sucesor varón en la familia.
		Uruguay	Frrícola	Malán, I.	2016	Se constata la exclusión temprana de las hijas mujeres como candidatas a la sucesión de los establecimientos.
		Puán y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	No se refleja la inclusión de las mujeres como potenciales herederos frente a la perspectiva de traspaso de las explotaciones.
		Puán y Alsina. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2012	Mayor participación de la mujer en la toma de decisiones y en la gestión de la explotación.
		Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2013	Identificó la consideración de la mujer para el desarrollo de tareas de administración en la empresa agropecuaria.
		Junin y Mar Chiquita Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Moreno, M.	2015	Las mujeres son excluidas o bien se auto excluyen de la posibilidad de hacerse cargo de la unidad productiva.
	Contexto socioeconómico	Uruguay	Ganadera	Perrachón J.	2011	Las formas de resolver el proceso sucesorio son resultado de las tradiciones de cada familia y estan influenciadas por el contexto histórico, económico, geográfico e institucional de cada núcleo familiar.
		Diversos países de America Latina	Agrícola	Dirven M.	2012	La ocupación agrícola suele ser poco atractiva para la juventud actual debido a su bajo estatus social, a los riesgos agroclimáticos y de precios con las consiguientes fluctuaciones de producción e ingresos.
		Pigüé y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	Bardomás, S.	2000	Factores económicos y extraeconomicos juegan un papel importante en trasmisión intergeneracional de la propiedad.
		Puán y Saavedra. Bs As., Argentina	Agrícola - ganadera	López Castro, N.	2009	El contexto economico general de los ultimos años para el sector agropecuario constituye un insentivo para que las nuevas generaciones deseen involucrarse.
		Junin. Bs. As., Argentina	Agrícola - ganadera	Neiman, M.	2017	Las fases del proceso de sucesion estan condicionadas por el ciclo de vida de las familias y por el devenir del contexto político-economicos donde se desenvuelven.

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes bibliográficos

5.- Formulación del problema de estudio

En Argentina el 95% de las empresas familiares agropecuarias no se encuentran en manos de los fundadores que adquiriendo tierras accedieron al segmento de los agronegocios, sino que están en manos de sus herederos (Christensen, 2014). Por ese motivo, uno de los principales desafíos al que se enfrentan las familias empresarias, independientemente de las particularidades de sus empresas, es el de transferir el negocio a la siguiente generación. Dado que el relevo generacional es considerado uno de los procesos más crítico por el que debe atravesar toda empresa familiar, resultando decisivo para su continuidad, surge el siguiente interrogante: **¿Cómo se pueden aumentar las probabilidades de que las empresas familiares agropecuarias superen exitosamente las múltiples cuestiones originadas en la transición generacional?**

6.- Marco teórico

Para abordar el tema central de esta investigación se parte de tres conceptos básicos: empresa familiar agropecuaria, familia agraria y proceso de transferencia o relevo generacional.

6.1.- La empresa familiar agropecuaria

La empresa familiar es quizás la forma más antigua de organización empresarial. Dodero (2014) la define como “aquella empresa en la que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y existe con la intención de que se prolongue en el tiempo”.

De la conceptualización realizada, surgen las tres características más distintivas:

a) La familia mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.

b) Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o toman las decisiones en el consejo directivo.

c) Siendo su origen de índole familiar está involucrado el elemento herencia que, en este caso, se lo identifica cuando en la empresa participan miembros de una segunda generación familiar, por ejemplo, los hijos del fundador.

Para explicar la composición, estructura y comportamiento de la empresa familiar, se recurre al modelo de los tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en 1982 (Figura 1). Este modelo muestra la forma en que se sobreponen los sistemas de la “familia”, la “empresa” y la “propiedad”, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

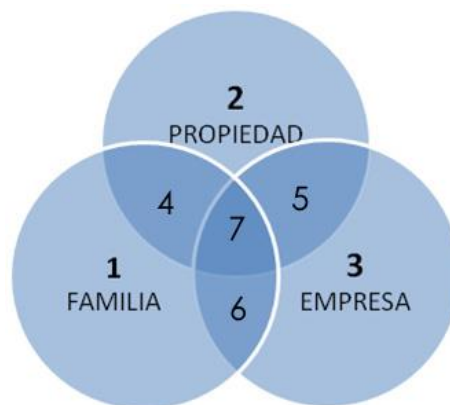


Figura 1. Modelo de los tres círculos.

Fuente: Tagiuri y Davis, 1982

Pérez Molina (2012) señala que el círculo “familia” es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo “empresa” comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un salario o beneficio

económico, producto del trabajo que desempeñan. El círculo “propiedad” determina quiénes son dueños del patrimonio (activos) o de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta todas las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Como se observa en el gráfico, las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas:

(1) Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.

(2) Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.

(3) Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.

(4) Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.

(5) Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.

(6) Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.

(7) Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Cada uno de estos siete grupos tiene sus propios intereses. Cuando los intereses de todos los grupos convergen en el mismo sentido, la empresa familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones. Pero si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crean tensiones entre ellos que afectan negativamente a la empresa y deterioran las relaciones familiares (Perez Molina, Op. Cit.). La superposición de estos subsistemas con sus consecuentes dinámicas de roles son la principal fuente de conflictos en las empresas familiares, afectando la gestión del negocio y la armonía familiar (Doderó, Op. cit). Thornton (2005) manifiesta que el fin último de toda empresa familiar bien constituida es lograr la felicidad de sus miembros y es su mayor desafío, alcanzar la unidad y el buen entendimiento entre todos los miembros de la familia, trabajen o no, en la empresa.

Cuando la empresa familiar desarrolla una actividad agropecuaria o agroindustrial surge el concepto de empresa familiar agropecuaria. Existen dos corrientes teóricas que definen a las empresas agropecuarias de tipo familiar. Por una parte, hay un enfoque que apunta a definir las como aquellas unidades familiares en las que existen fuertes lazos entre la unidad de explotación y la familia, donde la actividad productiva es desarrollada por mano de obra fundamentalmente familiar, complementada con trabajo de asalariados transitorios, permanentes y/o contratación de servicios según el tamaño de la explotación (Giarracca et al., 2005), aunque el productor y su familia administran la explotación tanto en la gestión comercial-financiera como en la laboral-productiva (Craviotti, 2002; Tort y Román, 2005). Estas unidades pueden expandirse a través de la compra de campos y/o arriendo de predios vecinos (Balsa, 2006) con lo cual tienen la posibilidad de generar excedentes de forma más o menos sistemática y así acumular un nivel de capital que puede llegar a ser apreciable (Tort y Román, Op. cit). También, las explotaciones están abiertas a la innovación tecnológica y a la competencia por la continuidad en la producción (Cloquell et al., 2007) lo que favorece la especialización agrícola y la intensificación productiva con el respectivo incremento de la productividad (López Castro, Op. cit.). Un alto porcentaje de las mismas tienen pluralidad de ingresos (Neiman, Op. cit.) a los que recurren como estrategia para la persistencia de sus familias y explotaciones (Craviotti, Op. cit.).

Este enfoque incluye tanto a unidades que mantienen formas de organización y gestión más tradicionales, frecuentemente denominadas “agricultura familiar” o “pequeña agricultura familiar”, como a unidades con algún nivel de capitalización que asumen formas de organización y de gestión de la producción más de tipo “empresarial”.

Por otra parte, existe un enfoque más amplio que privilegia como aspecto fundamental a la hora de conceptualizar la empresa agropecuaria de base familiar, es que la propiedad y la dirección están en manos de personas que comparten lazos de sangre (Ducos & Ulloa de Perrúa, 2003; Thornton, 2005; Calcaterra & Rainaud, 2014). Este último es el concepto de empresa familiar agropecuaria que se utiliza en la presente investigación.

En este sentido, Ducos & Ullo de Perrúa, (Op. cit.) definen la empresa familiar agropecuaria como “una organización agro-productiva cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación en la actividad, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino”. Al respecto, Thornton, (Op. cit.) agrega que la empresa familiar agropecuaria también es una organización comercial y que no se encuentra limitada a grandes extensiones de tierra, sino que comprende a toda explotación agropecuaria (hortícola, frutícola, avícola, etc.) cualquiera sea su tamaño y capitalización. Además, expresa que la condición para que una empresa se convierta en familiar es que sus titulares se encuentren transitando por la segunda generación, o sea que la condición de empresa familiar deviene de la sucesión.

La vinculación de la empresa familiar con el agro las hace diferentes a las de otros sectores. Se trata de empresas en las que el mayor capital es la tierra, la cual suele estar en manos del propietario y quienes van integrándose a la actividad solo tendrán injerencia en las decisiones relacionadas con los aspectos técnicos productivos, mientras el poder sigue estando en manos del dueño, quien detenta la titularidad del bien. Más allá de la posesión del capital-terreno, el circulante y de la administración en manos de la familia, existe un afecto que es único pues surge del esfuerzo físico, mental y económico de una familia comprometida que trabaja junta para construir un capital para sus hijos (Thornton, Op. cit.). La tierra es visualizada como

un verdadero patrimonio familiar y no como un simple instrumento destinado a la producción y mucho menos aún como un mero objeto de especulación (Craviotti, 2001). El proceso productivo es biológico y la producción depende, en mayor o menor grado, del medio ambiente. La mayoría de los establecimientos agropecuarios producen commodities², razón por la cual, su producto no está expuesto a la obsolescencia, como ocurre con los productos industriales (Calcaterra & Rainaudo, Op. cit.). La comercialización se canaliza por acopiadores, corredores y exportadores sin que las cantidades vendidas por una empresa tengan límites o puedan afectar el precio del producto. Por las particularidades de su mercado, los productores no fijan el precio de venta. Por otra parte, la demanda de la producción está garantizada y no necesitan de publicidad para ofrecer y afianzar su producto. Esto significa que la competencia por captar un cliente prácticamente no se da, pues la relación oferta-demanda es completamente diferente que la de otras actividades (Ducos & Ullo de Perrúa, Op. cit.).

6.2.- La familia agraria

El tipo de familia que constituye las empresas familiares de la zona núcleo pampeana, presenta elementos de la llamada “familia moderna occidental o urbana”. Se trata de grupos familiares de tipo nuclear, con residencia en el pueblo o ciudad cercana a la explotación productiva, en los que se valora el desarrollo educacional y profesional de los hijos y se busca satisfacer los deseos de cada uno de los integrantes (Neiman, 2010).

Cloquell et al. (Op. cit.) señalan que "la familia tradicional rural también se torna una familia moderna rural, denominación que trata de connotar su característica de residente urbano

² Los commodities son materias primas o bienes primarios que han sufrido transformaciones pequeñas o insignificantes sin diferenciación cualitativa, con mercado transparente y que se comercializan sin esfuerzo significativo de venta. Por ejemplo: granos y otros productos derivados de la agricultura, ganado en pie, petróleo y otros recursos energéticos, metales y piedras preciosas, etc. (Cavallero, 2012)

vinculado al sector rural (...) Esta red familiar articula el espacio de trabajo que supone el hábitat en el pueblo y el proceso productivo en el campo."

Entre las principales características de las familias agropecuarias que marcan el proceso de modernización que atraviesan, se pueden mencionar las siguientes: número reducido de miembros por familia (lo cual implica la planificación de familias chicas); formación tardía de los matrimonios y prolongación del período de permanencia en la casa paterna; reducido número de hijos tanto por planificación como por la formación tardía de los matrimonios; alto número de hogares unipersonales (ya sea por el aumento de las situaciones de soltería entre los agricultores jóvenes o por el incremento de la esperanza de vida en el caso de las personas de tercera edad); y existencia de vínculo monetario al interior de las familias (a través de la remuneración a trabajadores familiares) con el objeto de otorgar algún grado de autonomía a los más jóvenes (Neiman, 2010).

En relación a los lazos familiares, Thornton (Op. cit.) destaca la aparición de una nueva racionalidad producto del posmodernismo, en virtud de la cual existen familias monogámicas y poligámicas; patriarcales y matriarcales; patrilineales y matrilineales; extensas, semiextensas y nucleares; biparentales y monoparentales; lésbicas y gays; ensambladas o reconstituidas; y todas ellas son parte del entramado social de la actual ruralidad.

La incorporación de la mujer al mundo laboral, el divorcio, el matrimonio de parejas homosexuales, la inseminación artificial, las madres y padres solteros, la formación de nuevas parejas donde conviven hijos de matrimonios anteriores, entre otros, son cambios que permiten hablar de la evolución de la familia a través del tiempo. Estas mutaciones provocan modificaciones en la estructura de la familia, haciéndola cada vez más compleja, heterogénea

y plural, lo cual impacta directamente en el paradigma tradicional de empresa familiar (Thornton, Op. cit). Gersick et al. (1997) afirman: "...cuando reflexionamos sobre como las familias cambian sin cesar, comprendemos por que se requiere un enfoque evolutivo para entender las empresas familiares."

Tradicionalmente, el protagonismo de la mujer en la empresa familiar agropecuaria se relacionaba con la colaboración en tareas menores de campo, siguiendo las instrucciones del padre o el marido, pero siempre, priorizando la atención de tareas domésticas (Ducos & Ullo de Perrúa, Op. cit.). En los últimos veinte años, la organización interna de las explotaciones, se ha visto modificada. Las tareas de la mujer han cambiado, pasando de tareas meramente reproductivas y de trabajo manual directo a actividades de gestión (aspectos logísticos, de administración y comercialización) con participación directa en la toma de decisiones (López Castro, Op. cit.). En efecto, resulta cada vez mayor la participación femenina en establecimientos rurales de distinta escala y actividad. En el mismo sentido, Thornton (Op. cit.), manifiesta que la mujer contemporánea trasladó su crecimiento intelectual, comunicacional y comportamental al seno de la organización, y esta debe estar preparada para comprender y aceptar los liderazgos, derechos y obligaciones del género.

Con frecuencia, en la empresa familiar, los mayores aceptan la intervención de una hija, nieta o sobrina con mejor actitud que sus pares generacionales. Sin embargo, esta aceptación no se sustenta en su solvencia empresaria o técnica, sino en el convencimiento de que la mujer, en sus acciones, busca lo mejor para la empresa sin lesionar sentimientos familiares (Ducos & Ullo de Perrúa, Op. cit.). La mujer aporta a la empresa familiar su sensibilidad, el manejo de la comunicación familiar y la aptitud

armonizadora de conflictos (Calcaterra & Rainaud, Op. cit.). Sin embargo, si está realmente interesada en participar de modo directo en la gestión empresarial, debe procurar contar con educación superior formal y tratar de ganar su lugar con mayor empeño que sus pares masculinos, quienes en gran cantidad de familias todavía son los destinatarios “naturales” para los cargos de mayor responsabilidad en los negocios compartidos (Ducos & Ullo de Perrúa, Op. cit.). Desde esta perspectiva, López Castro (Op. cit.) señala que algunos espacios fundamentales en la continuidad de las explotaciones le siguen estando negados a la mujer, como el de ser consideradas posibles sucesoras de los padres en la actividad. Las hijas son percibidas como miembros del hogar que hay que “mantener” en sus gastos diarios mientras estudian y que continúan con sus propios caminos profesionales y/o forman su familia independiente de la explotación (Neiman, Op. cit.).

Los jóvenes del siglo XXI crecen en entornos familiares cada vez más diversos, y esta diversidad influye en los distintos ámbitos en los que ellos se desenvuelven. Se advierten cambios en la madurez psicosocial, prolongándose la adolescencia hasta mayor edad y se observan modelos de comportamiento en los que existen escasos vínculos con la forma de pensar y de actuar de sus mayores. Al respecto, Thorthon (Op. cit.) señala que “las actuales generaciones de jóvenes manifiestan nuevas conductas sociales donde el consumismo, el vivir el presente y los contratos sociales cortos con objetivos claros, son las características relevantes.”

En el mismo sentido, Varela (Op. cit.) caracteriza a la denominada generación “Y” o millennials, señalando que está formada por jóvenes que tienen entre 18 y 30 años de edad que crecieron en contextos de alta participación, inmediatez digital y de hiperconectividad. Se trata de personas elementalmente libres, que quieren ser dueños de su tiempo y rechazan que otros

les administren el mismo. Valoran la autonomía y la toma de decisiones más que sus progenitores. Rechazan la autoridad y se distinguen por su actitud desafiante y retadora. Los millennials buscan el placer en todos los ámbitos, valoran poder mostrarse como son, decir lo que piensan y ser reconocidos por sus logros. Son independientes e individualistas y el éxito para ellos consiste en la autorrealización, lo cual implica lograr un adecuado equilibrio entre la vida personal y el proyecto laboral o profesional. Prefieren disfrutar el momento a través del consumo en lugar de acumular a futuro para acceder a bienes. La generación “Y” no acepta “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido. Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes. Son creativos y talentosos, pero informales. Sin embargo, la responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando les gusta lo que hacen. Los aspectos que más valoran de un trabajo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, la flexibilidad horaria y el trabajo remoto y la buena comunicación laboral.

Estas nuevas características adoptadas por la familia agraria y sus integrantes deben ser tenidas muy en cuenta a la hora de construir pertenencia y pertinencia a una empresa familiar. Es necesario que las generaciones mayores estén preparadas para aceptar e incorporar los cambios culturales acaecidos, los que de no ser considerados podrían afectar la continuidad de toda empresa de índole familiar.

El sistema familia-empresa genera lazos estrechos entre la familia y la explotación agropecuaria, y está sujeto a evolución debido a que ambos cambian en el tiempo. Así como las personas nacen, crecen, se reproducen y mueren; las empresas se heredan o se venden. Por lo tanto, se está frente a la noción de ciclo de vida de la familia y de la explotación. Thornton (Op. cit.) menciona que existen distintas etapas en la evolución familiar, las que, a su vez,

tienen diversas implicancias sobre la evolución de la explotación agropecuaria de base familiar (Figura 2):

1) Etapa fundacional: es un período de intensa actividad en la que una sociedad conyugal con hijos de muy corta edad adquiere campos, ganado, maquinarias y empieza a consolidar su explotación familiar. En esta fase, la familia joven busca forjar un respaldo económico para el futuro y, por ello, el esfuerzo físico, la austeridad y el trabajo familiar aportan al sistema productivo (Doderó, Op. cit.). Los logros se miden en términos de negocios exitosos con la finalidad de acumular, capitalizar y reinvertir y la calidad de vida se deja para más adelante (Thornton, Op. cit.). Por lo general, los fundadores tienen entre 25 y 40 años de edad y la empresa se identifica con la familia nuclear (Calcaterra & Rainaudó, Op. cit.). Una debilidad manifiesta de este periodo es la carencia o insuficiencia de comunicación familiar respecto a la marcha del negocio, que de ser realizada permite al fundador compartir con todos los miembros del grupo familiar, tanto los aciertos como las vicisitudes que se presentan en todo emprendimiento (Thornton, Op. cit.).

2) Incorporación de los hijos al negocio: en esta etapa las familias apoyan a sus hijos para que hagan la transición de la niñez a la vida productiva de adultos. En algunos casos, los hijos optan por incorporarse a la explotación agropecuaria porque les gusta la actividad, pero en otros casos, los jóvenes están interesados en continuar con estudios formales ya sea, que se encaminen para entrar en la empresa familiar o desarrollen otras vocaciones. En esta fase los padres tienen una doble tarea, por un lado, deben formar hombres y mujeres virtuosos y, por otro lado, capacitar a sus hijos en el manejo productivo y en el giro comercial de la explotación (Thornton, Op. cit.). El fundador debe compartir recorridos de campo con sus hijos y explicarles detalladamente las tareas, porque solo así ellos pueden realizarlas por sí solos o dar

instrucciones a sus empleados para que las ejecuten. También debe aprender a tomar decisiones de manera consensuada y a delegar algunos ámbitos de decisión en los miembros más jóvenes de la familia (Calcaterra & Rainaud, Op. cit.). Los hijos, con su impronta personal, tienen la intención de poner en práctica nuevas ideas esperando así que los padres se sientan orgullosos de ellos. Sin embargo, no todas ellas son factibles de implementar, y menos aún, comercialmente exitosas, razón por la cual el fundador debe armonizar ese ímpetu sin que ello bloquee el espíritu emprendedor del sucesor (Doder, Op. cit.). En simultáneo, con los proyectos de los hijos en la familia aparecen otras necesidades, ya no prima solamente la reinversión y si hay indicios de crecimiento económico, no se posterga la calidad de vida (Thornton, Op. cit.). Es obligación del fundador realizar una justa distribución de tareas y responsabilidades, fomentar el trabajo en equipo y fijar una adecuada compensación económica a los hijos que trabajen en la explotación, a fin de procurar la autonomía económica, el desarrollo personal y el reconocimiento como futuros dueños de la empresa agropecuaria. Es la etapa de expansión y formalización de la empresa y el objetivo es ajustar las estrategias de negocios a las nuevas exigencias (Doder, Op. cit.). Este proceso transcurre mientras los hijos tienen entre 20 y 30 años, y los fundadores entre 45 y 65 años. Esta etapa es larga porque los hijos jóvenes pasan a la adultez dentro de la empresa, forman o no familia y nacen los nietos dando paso a la segunda generación (Thornton, Op. cit.).

3) Trabajo conjunto: esta fase se presenta cuando los hijos tienen entre 30 y 40 años. Los padres, aún en edad activa, comienzan a dar participación a los hijos en las ganancias de la empresa, más allá del salario que se les paga cuando, a más temprana edad, ingresan a la misma. (Thornton, Op. cit.). Dos o más generaciones participan plenamente en la empresa familiar pues la familia se convierte en una red de familias a medida que la generación joven se casa y tiene hijos (Gersick, Davis, Mc Collom, & Lansberg, Op. cit.). Esta es la etapa de vida adulta

de la empresa en la que se pone a prueba su capacidad para sostener a una familia en expansión, dado que en ella conviven padres e hijos, hermanos, tíos y sobrinos, primos y parientes políticos. Los objetivos de esta etapa son preparar la transición ordenada de la dirección, mantener la integración de la familia, crecer y expandirse (Dodero, Op. cit.). La nueva generación propone liderazgos y emergen conflictos y tensiones naturales al revisar objetivos y metas en la empresa y la familia (Thornton, Op. cit.). Si bien estas situaciones son normales, requieren de contención y acuerdos. Es frecuente que los hijos que no trabajan en la explotación, no tengan una percepción adecuada de la realidad económica de la empresa, por lo cual es recomendable realizar una adecuada comunicación para evitar malos entendidos a la hora de justificar el reparto de utilidades (Calcaterra & Rainaudo, Op. cit.). Al respecto, Thornton (Op. cit.) señala: "...cuando falta o es escasa la información, actúa la imaginación..."

4) Traspaso del mando: en esta etapa se produce la transferencia definitiva de la responsabilidad y el control de la empresa familiar a la siguiente generación (Gersick, Davis, Mc Collom, & Lansberg, Op. cit.). Generalmente, la generación fundadora tiene más de 65 años y los hijos entre 40 y 50 años. Si la continuidad ha sido debidamente planificada, conversada y acordada, los fundadores se sienten tranquilos frente a su retiro pues simplemente se produce un pase de manos, teniendo nuevas tareas en la empresa y en la familia y/o más tiempo libre (Thornton, Op. cit.).

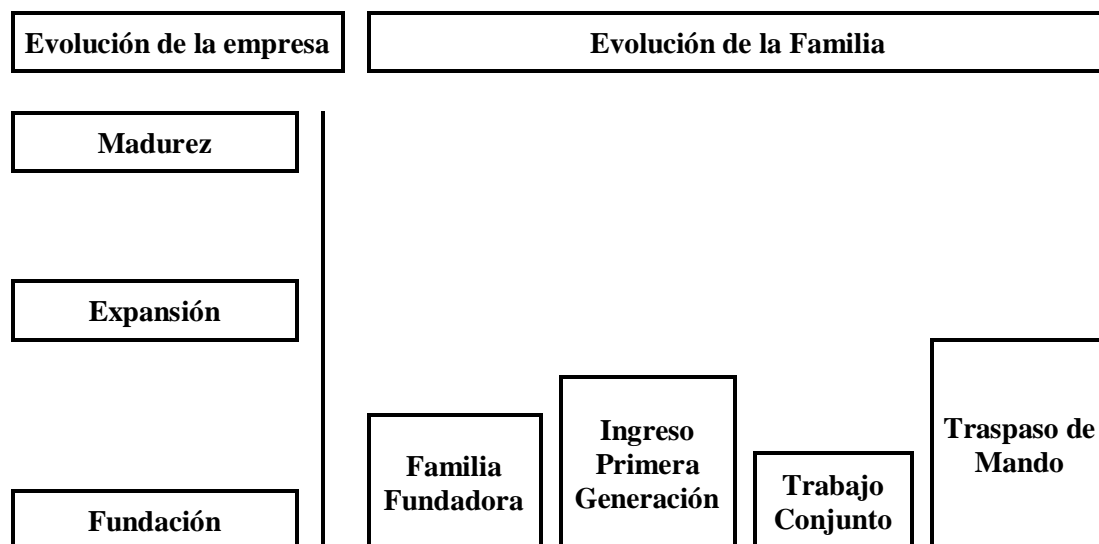


Figura 2. Ciclo de vida de la empresa y de la familia

Fuente: Thornton, 2005

6.3.- El relevo generacional.

Diversos autores que estudian la empresa familiar, sea esta de índole agropecuaria o no, coinciden en que uno de los factores que más afecta la supervivencia y crecimiento de estas organizaciones es el relevo generacional. Al analizarlo, es necesario diferenciarlo claramente del proceso jurídico de sucesión, al que muchas veces incluye.

Dirven (Op. cit.) describe el traspaso generacional de la empresa familiar agropecuaria como la transferencia, en vida o no, del uso del patrimonio (activos) y la gerencia de la explotación, a la generación siguiente. En forma similar, Perrachon (Op. cit.) define el relevo generacional como un proceso gradual, evolutivo y muchas veces imperceptible, compuesto de varias etapas, con identificación de dos procesos muy claros en la concreción del cambio: por

una parte, la entrega de la herencia o propiedad del capital y, por la otra, el traspaso del manejo de la empresa.

De la conceptualización realizada, se deducen dos aspectos fundamentales de la transferencia generacional. Por una parte, la sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de cambio de poder, sino que es un proceso compuesto por varias etapas, que se produce a lo largo de un período temporal que empieza incluso antes de que los herederos entren en la empresa (Araya, 2012) y los especialistas coinciden en que se trata de un proceso que podría abarcar entre diez y quince años (Perrachon, Op. cit.).

De este modo, la continuidad intergeneracional de la empresa agropecuaria debe ser abordada desde dos dimensiones: sucesión de la dirección y la propiedad. El recambio en la “dirección” es producto del crecimiento y de la evolución de la propiedad y constituye un evento primordial en la vida de las empresas familiares. La sucesión de la “propiedad” es la que define la estructura de poder de la empresa, y está vinculada estrictamente con los derechos hereditarios. Estos sucesos pueden coincidir o no en el tiempo. Coinciden cuando el productor deja la administración de la empresa en manos de la nueva generación y además transfiere la propiedad de la misma, o bien la herencia puede producirse posteriormente, coincidiendo en muchos casos con el fallecimiento del productor (Bardomás, Op. cit.).

La planificación de la sucesión es uno de los principales factores que garantizan la continuidad de la empresa. Debe ser iniciada con tiempo y formalizarse un plan de sucesión en el que el sucedido manifieste su disposición a delegar la empresa asumiendo la responsabilidad que le cabe en la formación y legitimación del sucesor, y a su vez, el sucesor debe estar dispuesto a asumir la responsabilidad de manejar el negocio familiar. Es necesario contar con

el compromiso de toda la familia pues cuando sucede de manera intempestiva, por la muerte o incapacidad del fundador, resulta mucho más complicado, sobre todo porque se superponen la sucesión de la propiedad de los bienes y la sucesión de la gestión de la empresa (Calcaterra & Rainaud, Op. cit.).

Con respecto a los sistemas de reparto de la herencia, Burton & Walford, (2005) señalan que existen tres formas en las que se desarrolla el proceso sucesorio.

- 1) División de la tierra: incluye a los herederos “no rurales”, es decir, a hermanos que ya no están en la explotación, lo cual no significa necesariamente que se subdivide la unidad original, ya que es muy común que el hermano no rural alquile o venda la tierra al hermano agricultor.
- 2) División temporaria de la tierra: el predio es dividido temporalmente, con la intención de realizarse una reunificación posterior.
- 3) Unidades nuevas: son manejadas por los hermanos, generalmente agricultores, de forma individual, ya sea por efecto de un conflicto intrafamiliar o por una división de mutuo acuerdo.

En la transferencia de la propiedad de la tierra, se debe dar cumplimiento al derecho sucesorio. En todo proceso legal de sucesión se identifican dos porciones: “la legítima” que es la porción que corresponde a los herederos forzosos y “la disponible” sobre la cual el testador puede manifestar libremente su destino. El Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación en los artículos 2445 y 2446 establece la porción legítima y la porción de libre disponibilidad. La porción legítima de los descendientes es de $\frac{2}{3}$, por lo cual la porción disponible en este caso es de $\frac{1}{3}$. La legítima de los ascendientes y del cónyuge es de $\frac{1}{2}$, por lo cual la porción

disponible es de 1/2. Cuando concurren descendientes y cónyuges (que poseen diferentes cuotas legítimas), la porción disponible baja a 1/3.

Asimismo, está la posibilidad de que las familias formen sociedades de capital (generalmente, S.R.L. o S.A.) para abordar el relevo generacional como así también problemas derivados de divorcios, separaciones, muertes, diferencias irreconciliables entre padres e hijos, o entre hermanos o primos, etc., con el objetivo de evitar la dispersión del patrimonio societario entre los herederos. Este tipo de sociedades permite evitar la división o venta forzada de la tierra y conservar la unidad económica empresarial, pudiendo el heredero disconforme transferir a familiares y/o terceros su parte del paquete accionario sin que la explotación deje de pertenecer a la empresa. De esta forma, la parte de la familia que quiere continuar, aunque sea con la presencia de un socio no familiar, cuenta con una unidad económicamente viable para poder hacerlo. Si la familia no quiere continuar con un tercero dentro de su empresa, puede optar por vender la totalidad del paquete accionario como una “empresa en marcha”, lo que permitiría obtener un valor sustancialmente mayor por la explotación ya que se trata de una unidad mucho más atractiva que las porciones individuales que le hubieran correspondido a los diversos herederos producto de la división (Calcaterra & Rainaud, Op. cit.).

El cambio de mando de una generación a otra y en particular la sucesión de los bienes, puede causar discrepancias y situaciones traumáticas en la empresa familiar dado que, por lo general, roles, reglas y necesidades del sistema familiar se solapan con los del sistema empresarial, invaden espacios que le son ajenos y derivan en enfrentamiento de intereses entre los sistemas y entre sus integrantes (Andrade, 2002).

El conflicto familiar, entendido como discusiones, disputas o sentimientos encontrados que se dan en algunos o todos los miembros de los grupos familiares relacionados a la empresa familiar agropecuaria, pueden derivar en un malestar más o menos permanente con repercusiones en su continuidad. Los conflictos incluyen disputas de poder entre padres e hijos/as, así como posibles rivalidades entre hermanos que ocurren frente al desafío de manejar el cambio (Neiman, Op. cit.). El poder que antes estaba concentrado en una sola persona ahora debe compartirse entre varios sucesores, quienes deben consensuar en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales (Doderó, Op. cit.).

Por lo general, los conflictos que aparecen alrededor de la herencia están relacionados con una noción de justicia, ya que se refieren a problemas de compensación e igualdad de trato entre los sucesores vinculados con la distribución de los recursos (Desmarais & Lerner, 1994). Sin embargo, otro foco de conflicto en torno al proceso de sucesión se relaciona con la dificultad que tiene el productor para delegar su empresa, por considerar que nadie es capaz de manejarla como lo hace él (Ferrazzino & Formento, 2001). La mayor permanencia del titular al frente de la explotación y la prolongación del tiempo de espera del sucesor, trae como consecuencia una mayor complejidad en los procesos de sucesión y en las relaciones intergeneracionales, que afecta la composición del trabajo y su remuneración (Mazorra, 1999). Esta es la etapa en que las controversias entre la generación de los padres y la de los hijos se resuelven mediante diferentes tipos de arreglos transitorios, que sirven para postergar el momento en que se produce el relevo generacional y la distribución definitiva de la herencia. Se denominan “arreglos” a los distintos tipos de acuerdos que se establecen entre los diferentes miembros de la familia, tanto para tomar las decisiones productivas y de gestión como para distribuir las ganancias generadas por la explotación. Una segunda etapa, en que vuelven a surgir arreglos entre los miembros de la familia, se produce con el fallecimiento del titular y la

formación de sociedades entre la madre y sus hijos/as o entre hermanos, en las cuales quienes se ocupan de llevar adelante la actividad reciben un salario por su trabajo, independientemente del reparto de utilidades. También, con frecuencia se celebran arrendamientos familiares donde el hijo varón se ocupa de la gestión de la explotación, pagando a cambio un canon por la renta de la tierra a cada uno de los miembros de la familia (Neiman, Op. cit.).

Varios autores puntualizan las características de un “relevo generacional exitoso”. Dirven (Op. cit) señala que “un proceso exitoso de traspaso incluye la transferencia del trabajo, de las decisiones y de los activos de modo que aumente el bienestar económico e intrapersonal de la familia.” En diferente sentido, Perrachon (Op. cit.) manifiesta que “el relevo es exitoso cuando hay satisfacción general de todas las partes implicadas en el proceso de transición porque lo perciben como favorable y no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras.” Por otra parte, otros autores expresan que hay éxito en el proceso de relevo cuando se logra la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia (Barach & Ganitsky, 1995; Poza, 1995).

A los efectos de esta tesis, se entiende que la transición generacional es exitosa cuando la actividad productiva continúa a cargo de uno o más sucesores de la empresa familiar agropecuaria, independientemente de que la actividad se desarrolle en forma conjunta por todos los sucesores o de manera independiente por uno, algunos o todos ellos. En este sentido, se puede decir que existen diversos niveles de “éxito” en el proceso de relevo generacional. Se parte de aquellas empresas que, generación tras generación, permanecen sin cambios (sin fragmentación) produciéndose solo los traspasos de mando respectivos, hasta aquellas que se fraccionan dando origen a una o varias empresas nuevas según la cantidad de sucesores que continúan en la actividad. En el extremo opuesto se ubican los sucesores que optan por la

alternativa de salir de la actividad, pero eligen mantener la propiedad de la tierra convirtiéndose en rentistas al abandonar la producción y vivir del arrendamiento, hasta los que ceden la tierra de forma definitiva a través de la venta de la unidad.

7.- Caracterización del área de estudio

El partido de Pergamino, región en el que se centra el trabajo, es uno de los 135 partidos que constituyen la provincia de Buenos Aires (Figura 3). Está ubicado en el norte de esta provincia y tiene una extensión territorial de 299.178 hectáreas. En 1865 se fijaron los límites actuales del partido: al norte con los Partidos de Constitución (Santa Fe) y San Nicolás (Buenos Aires); al este con los Partidos Ramallo, Arrecifes y Salto (Bueno Aires); al sur con el Partido de Rojas (Buenos Aires) y al oeste con el Partido de Colon (Buenos Aires). Está compuesto por la localidad de Pergamino como ciudad cabecera y 12 pueblos de campaña: J. A. de la Peña, Acevedo, Guerrico, La Violeta, Fontezuela, Urquiza, Pinzón, Alfonzo, Manuel Ocampo, El Socorro, Mariano Benítez y Rancagua (PEP, 2011)

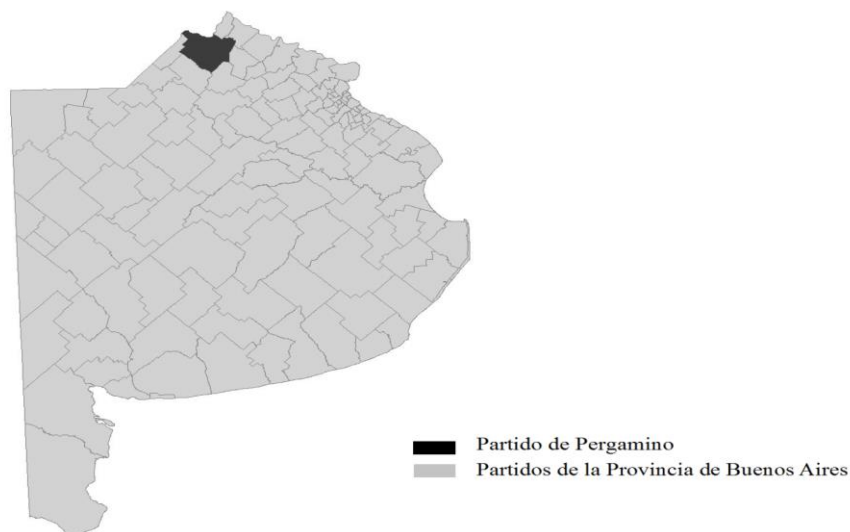


Figura 3. Mapa del Partido de Pergamino, Buenos Aires, Argentina.

Fuente: Grupo Sistema de Información Geográfica EEA-INTA Pergamino

Según el último Censo Nacional Poblacional (INDEC, 2013), el partido de Pergamino cuenta con una población de 104.590 habitantes de los cuales, 91.399 tienen asiento en la ciudad, 9.482 en los pueblos y 3.709 en la zona rural.

La ubicación e infraestructura del partido constituyen fortalezas dado que se encuentra atravesado por tres rutas nacionales (número 8, 178 y 188) y tres rutas provinciales (número 32, 50 y 51) y las distancias a los principales puertos y centros de consumo del país son inferiores a 250 km. También, dispone de dos ramales de ferrocarriles nacionales (Nuevo Central Argentino y General Belgrano) y de un aeródromo preparado para el transporte de pasajeros y cargas. El territorio tiene un nivel de desarrollo relativamente alto en comparación con el resto del país, con una adecuada oferta de servicios de salud, educación, energía, transporte y comunicaciones (PEP, Op. cit.).

La región pertenece a la zona núcleo agrícola de la región pampeana argentina. Posee un relieve de planicies suavemente onduladas, recortadas por cañadas, arroyos y ríos. Predominan los suelos de tipo argiudol, naturalmente fértiles y existen buenas reservas de agua subterránea en casi toda la zona. La mayor parte de la superficie pertenece a las series y asociaciones de series Pergamino, Arroyo Dulce, Las Gamas, Urquiza y Rojas. Un 78% de la superficie corresponde a suelos clase I, II y III, un 22% a suelos clase IV a VII (Bitar et al., 2020).

El clima es templado-húmedo, con una temperatura media anual de 15°C (10°C en invierno y 22°C en verano). La temperatura de la zona sigue un patrón más o menos regular, con máximas en el mes de enero y mínimas en el mes de julio. La precipitación media anual

es de 970 milímetros. Los meses más secos se presentan en el invierno y las mayores precipitaciones en los meses de enero y marzo (Bitar et al., Op. cit.).

El sistema productivo predominante es el agrícola continuo no en rotación con pasturas, con preponderancia del cultivo de soja. Dentro de la secuencia agrícola, otros cultivos de importancia son el trigo y el maíz y con menor proporción la arveja, la cebada, y el maíz pisingallo. La ganadería bovina extensiva se desarrolla en lotes bajos y medias lomas que no son aptos para agricultura, y se complementa con engorde a corral. La producción animal intensiva también es importante para el Partido, fundamentalmente la porcina y la avícola, ya que incrementan el nivel de valor agregado local y la ocupación de mano de obra (Calcaterra & Varela, 2016).

Si bien la producción agropecuaria y la agroindustria juegan un rol importante en el entramado económico y social del partido, la industria (principalmente de la confección, metalmecánica, maderera y plástica) y los servicios comerciales tienen fuerte presencia en la región. Asimismo, existen instituciones de ciencia y técnica, tanto de orden público como privado y, consecuentemente, calificadas capacidades para generar innovaciones que promuevan el desarrollo del territorio. Entre ellas cabe mencionar: la Estación Experimental Agropecuaria de Pergamino y el Centro Regional Buenos Aires Norte, ambas del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); el Instituto Nacional de Enfermedades Virales Humanas "Dr. Julio I. Maiztegui" (INEVH); la Universidad Católica Argentina (UCA) y la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), con sedes en la ciudad. (PEP, Op. cit.).

En un estudio reciente, que evalúa la sustentabilidad de la agricultura familiar, Calcaterra et al. (Op. cit.) tipifican los productores de la zona núcleo pampeana de los partidos de Pergamino y Junín, a través del análisis de diversas variables estructurales de los sistemas productivos: objetivos y planes del decisor; dotación y características de la mano de obra; escala de la unidad; tipo de actividades productivas; relación entre ingresos de la EAP³ y gastos de los núcleos familiares; edad más baja y edad promedio del grupo de decisores. Se identifican las siguientes tipologías:

- a) Productores Agricultura Preponderantemente Familiar (APF): son los de menor superficie en propiedad y capital de explotación. Este grupo está presente en los estratos de 25 a 50 hectáreas y de 50 a 100 hectáreas en propiedad, y se caracteriza por la realización del trabajo físico y de gestión a cargo de la familia, la escasa utilización de mano de obra asalariada, baja disponibilidad de maquinaria propia, ingresos extra-prediales, presencia de decisores de mayor edad y menor nivel educativo y, en general, ausencia de continuadores. Las actividades productivas más significativas son la agricultura en campo propio o arrendado y, en menor medida, ganadería bovina y porcina, estas últimas siempre en pequeña escala.
- b) Productores Agricultura Preponderantemente Familiar Capitalizados (APFC): este grupo está presente en los dos estratos mencionados en la tipología anterior y con mayor participación en el estrato de 100 a 250 hectáreas en propiedad. Son productores que en términos de actividades y ocupación de mano asalariada son similares a los APF, pero

³ La explotación agropecuaria (EAP) es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m², ubicada dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integran:

- a) Produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado.
- b) Tiene una dirección que ejerce la gestión, recibe los beneficios y asume los riesgos de la actividad productiva.
- c) Utiliza en todas las parcelas que la integran todos o algunos de los mismos medios de producción de uso durable y toda o parte de la misma mano de obra. (Censo Nacional Agropecuario 2018)

con una mayor capitalización en tierra y maquinaria. Sus decisores son más jóvenes y hay presencia de continuadores. Es el grupo con más alta dedicación de mano de obra familiar en las tareas de campo, y solo algunos de ellos tienen ingresos extra-prediales.

c) Empresarios Chicos (E.Ch.): esta es una categoría intermedia entre la APF y los empresarios capitalizados, representan cerca del 20% del estrato de 50 a 100 hectáreas, y el 10% en los estratos de 25 a 50 y de 100 a 250 hectáreas. Este grupo emplea preponderantemente mano de obra asalariada, en tanto que la familiar, además de las tareas administrativas, realiza trabajo de campo con un nivel de dedicación importante. El máximo nivel de educación más frecuente es universitario. La gran mayoría de estos productores poseen ingresos extra-prediales y cuentan con valores de capitalización mayores a los grupos de APF y APFC, en particular en lo que hace a maquinaria y circulante. Como actividades de significancia, estos productores suman a la producción en superficie propia el alquiler de tierras para cosecha, la producción porcina y el servicio de labores.

d) Productores por Administración (Ad): este grupo probablemente haya evolucionado a partir de los APF o APFC, o por subdivisión de empresas medianas. La mayor proporción se da en el estrato de 100 a 250 hectáreas y, con menor participación, aparecen en los estratos de 25 a 50, y de 50 a 100 hectáreas en propiedad. Si bien la superficie trabajada no difiere del grupo de APF, la mayor parte es trabajada bajo el régimen de propiedad. Entre las principales características cabe mencionar que no poseen maquinarias, no tienen empleados, la familia se dedica exclusivamente a la gestión, poseen un mediano nivel de capitalización, existe fuerte preponderancia de ingresos extra-prediales, tienen decisores con edad promedio relativamente alta y predomina la inexistencia de continuadores.

e) Empresarios Capitalizados Propietarios (ECP) y Contratistas (ECC): estos grupos aparecen en baja proporción a partir del estrato de 50 a 100 hectáreas en propiedad, e

incrementan su presencia en los estratos siguientes, constituyendo la única tipología de productores en el estrato de mayor superficie (250 a 500 hectáreas). Ambos agrupamientos tienen una escala de mediana a grande, capacidad de ahorro, emplean mano de obra asalariada, y aportan un nivel considerable de trabajo familiar tanto para la gestión como el trabajo de campo. Casi la totalidad de las unidades tienen continuadores más allá de la presente generación de decisores. Los ECP están conformados por explotaciones con una considerable superficie de tierra en propiedad, la actividad más importante es la agricultura en campo propio, y estos productores no tienen interés en aumentar la escala vía prestación de servicios de labores o el alquiler de tierras.

Los ECC son contratistas de servicios o tomadores de tierra para cultivos de cosecha. Poseen menor superficie en propiedad que los ECP, pero con una importante inversión en maquinaria y/o en superficies alquiladas para cultivos de cosecha. Esta figura juega un rol cada vez más central en el entramado productivo regional y son indispensables, incluso, para la continuidad de otras tipologías.

De las distintas variables estructurales analizadas por los autores en la tipificación descrita, la edad más baja y la edad promedio del grupo de decisores resulta de vital importancia al momento de estudiar la continuidad de las explotaciones agropecuarias. En las tipologías identificadas por los autores, solo tres de ellas (Productores Agricultura Preponderantemente Familiar Capitalizados, Empresarios Chicos, Empresarios Capitalizados Proprietarios y Contratistas) cuentan con decisores jóvenes y continuadores de la actividad. Por el contrario, las categorías denominadas Productores Agricultura Preponderantemente Familiar y Productores por Administración presentan decisores de mayor edad promedio y en general no tienen continuadores, lo que arroja dudas sobre la proyección futura de esas tipologías de empresa familiar.

8.- Objetivos

8.1.- Objetivo General

- Describir y contribuir a la comprensión del proceso de relevo generacional en las empresas familiares agropecuarias de la zona núcleo pampeana tomando como caso de referencia el Partido de Pergamino.

8.2.- Objetivos Específicos

- Identificar las principales estrategias y factores que influyen en el proceso de relevo generacional y explicar su incidencia en la continuidad intergeneracional de las empresas familiares agropecuarias.
- Describir si existe asociación entre las estrategias sucesorias identificadas y las tipologías de empresas familiares agropecuarias predominantes o más frecuentes en el territorio.

9.- Metodología

Para la puesta en práctica de la investigación se optó por un enfoque metodológico cualitativo dada la necesidad de contar con una herramienta metodológica abierta y flexible, que permita construir, replantear y reelaborar conceptos y miradas durante las diferentes etapas del estudio (Sampieri et al, 2010). Una característica de la investigación cualitativa es que es inductiva. Según esta lógica, se produce una dinámica en la que un/a investigador/a desarrolla

conceptos e intelecciones partiendo de los datos existentes o generados en el estudio, y no recogiendo información para constatar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. En este sentido, los estudios cualitativos permiten a los investigadores seguir un diseño de la investigación flexible (Taylor & Bogdan, 1987). Por su parte, Yin (1989) destacó que cuando se desea entender un fenómeno social complejo, en un ambiente con sus propias reglas de juego, donde existe un alto nivel de relaciones e intercambios entre los participantes del sistema analizado, las metodologías cualitativas constituyen un método robusto de búsqueda de información. Finalmente, este enfoque es de utilidad para comprender el comportamiento humano, y explicar las razones detrás de ese comportamiento (Sampieri, et. al, Op. cit.).

En consideración de dichos marcos metodológicos, la resolución de los objetivos de esta tesis se produjo mediante un estudio de casos múltiples. Numerosos autores (Peterson, 1997; Palau, 2005; Lalaleo, 2009) coinciden en que esta metodología es apropiada para conducir una investigación de tipo fenomenológica en un ambiente tan cambiante como es el sector agropecuario. Sin ocasión de proveer generalizaciones estadísticas o de enumerar frecuencias, los estudios de casos facilitan la construcción dinámica de las teorías, así como su ampliación o reformulación (Dulce, 2014), en proceso continuo, y a partir de elementos singulares, entendidos como una dimensión fundamental en el desarrollo de toda investigación.

Desde estos postulados, la tarea se inició con una primera etapa de revisión de antecedentes y análisis de información secundaria. Posteriormente, consultando a informantes clave⁴, se definieron los principales factores y estrategias que pueden afectar la manera en que se transita el proceso de relevo generacional. A partir de ellos, se identificaron casos de estudio,

⁴ Martin (2009) señala que los informantes clave son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo de estudio pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

seleccionando en forma dirigida explotaciones familiares activas, a cuyos integrantes se les realizaron entrevistas en profundidad, tratando de cubrir situaciones contrastantes principalmente en cuanto a trayectorias y escala de empresas. Los informantes calificados que participaron en la elaboración de la categorización inicial fueron la principal fuente para la identificación de los casos. En cuanto a la cantidad de entrevistas, se determinó en base al criterio de saturación⁵ (Smith, 1990).

En una segunda etapa se elaboraron y probaron los cuestionarios y se procedió a realizar doce entrevistas en profundidad, las que fueron grabadas y luego transcritas. La información relevada mediante un cuestionario de tipo semi-estructurado se complementó con la observación directa de la unidad productiva y de las condiciones de vida de las familias. El cuestionario combinó preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permitieron caracterizar la unidad productiva y analizar la dinámica actual de la familia y la empresa. Las preguntas abiertas arrojaron información detallada sobre la historia de los procesos sucesorios previos, los distintos aspectos que caracterizaron el último relevo generacional realizado y la forma en que se está desarrollando o se prevé desarrollar el actual proceso de transición tanto en lo referido a la gestión como a la propiedad.

En una tercera y última etapa, mediante la aplicación de métodos propios del análisis cualitativo, análisis de contenido (Berelson, 1952) y/o teoría fundamentada - grounded theory (Glasser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998)- se procesaron los datos recolectados a través de la transcripción, sinopsis y diagramas, y se extrajeron los significados de los datos mediante la búsqueda de patrones, la comparación entre casos y la triangulación.

⁵ Smith (1990) sostiene que es el punto al que se llega cuando se realizan sucesivas entrevistas en casos con similares características y va surgiendo un patrón de respuestas sobre el cual se puede construir una teoría. Los futuros datos empiezan a hacerse predecibles, es decir, empiezan a repetirse las respuestas sin aparición de nueva información de relevancia.

A los efectos de triangular y validar la información relevada en las entrevistas, se realizaron reuniones con informantes calificados utilizando la metodología de grupos focales⁶. La misma, se considera apropiada para visibilizar consensos y puntos de discrepancia (Canales Cerón, 2006) y, en particular en este trabajo, se convirtió en una pieza determinante para la validación de los resultados. Los informantes calificados fueron seleccionados con criterios de reconocimiento territorial, y en la conformación de los grupos focales se tuvo particularmente en cuenta a profesionales con exhaustivo conocimiento de las prácticas y situación actual de los procesos de transferencia en las empresas familiares agropecuarias del territorio, así como de los requisitos jurídicos y legales involucrados.

10.- Resultados y discusión

10.1.- Situación de contexto del sector agropecuario

Para describir el contexto general del sector agropecuario en la región, resulta de suma necesidad abordar, al menos superficialmente, una serie de factores *macro* que condicionan toda la actividad del sector.

Uno de estos factores fue el económico. Al momento de realización de las entrevistas, fines del año 2019 y principios de 2020, se advirtió un estado de ánimo pesimista por parte de los productores, debido fundamentalmente, al aumento de los derechos de exportación en cereales y oleaginosas, el marcado deterioro de los precios internacionales, el aumento de

⁶Wilkinson, (2004) señala que el grupo focal es una forma de recolectar datos cualitativos que, implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una discusión de grupo informal, enfocada hacia un tema o una serie de temas específicos.

costos operativos, la ausencia de financiamiento y una marcada presión impositiva (FADA, 2020).

A los factores económicos, se sumó cierta difusión de una percepción negativa sobre la producción agropecuaria, en una serie de acciones encabezadas por sectores de la población local, en especial grupos ecologistas, basadas en el supuesto de que los productores persiguen la maximización del beneficio económico con ausencia de conciencia ambiental. Es decir, según esta percepción, el sector busca la obtención de la mayor rentabilidad de la tierra sin preocupación por las posibles consecuencias en el medio ambiente y en la salud, derivadas de la contaminación del aire, el suelo y las aguas superficiales y subterráneas, a causa del uso de agroquímicos en áreas periurbanas (Cabrini y otros, 2018). Esta mirada crítica se agudizó, a fines del año 2019, cuando por decisión judicial se estableció una medida cautelar que prohibió las fumigaciones aéreas y terrestres con agroquímicos a menos de 3000 y 1095 metros receptivamente del límite urbano de la ciudad de Pergamino, lo que afectó una superficie aproximada de seis mil hectáreas y a más de cien productores (Bontempo, 2019). Paralelamente, productores de distintos puntos de la pampa húmeda sufrieron ataques vandálicos como la rotura de silobolsas y la quema de sus sembradíos y rastrojos (De los Santos & Origlia, 2020).

Todos estos fenómenos fueron tenidos en cuenta al momento de interpretar las respuestas de los productores entrevistados, principalmente aquellas referidas a la situación actual y perspectivas futuras de la actividad agropecuaria y de la EAP, dado que son elementos que podrían influir en la decisión de los jóvenes de persistir o no con su vocación de productores y, consecuentemente, afectar la continuidad de las empresas agropecuarias.

10.2.- Caracterización global de las empresas familiares agropecuarias

En este apartado, se realizó una breve descripción de los aspectos cuantificables más relevantes de las explotaciones familiares entrevistadas con el objetivo de ofrecer un panorama general del conjunto de entrevistas. De las empresas familiares del sector, se seleccionaron para las entrevistas tanto a explotaciones familiares que desarrollaron un perfil más empresarial, como a otras con características más de tipo familiar. Las primeras comprenden a productores que se dedican a la gestión de la explotación contratando personal asalariado, mientras que las segundas son aquellas en que las actividades en el predio son desarrolladas por el productor junto a otros miembros de la familia que aportan trabajo de manera permanente y, eventualmente, asalariados permanentes o transitorios. Asimismo, en las instancias de entrevistas, fueron relevadas familias con distintas situaciones. Se entrevistaron familias que aún no han iniciado el proceso de sucesión, familias que lo están atravesando al momento de la entrevista y familias que culminaron con la transición en períodos recientes. Una descripción más detallada de los casos, se encuentra en el Anexo I.

Estas empresas están formadas por productores integrados a los mercados y cuentan con una disponibilidad considerable, al menos en términos relativos, de recursos productivos. El 17% de las mismas transita la segunda generación, un 50% está transcurriendo la tercera generación, y el 33% restante se halla en la cuarta generación. Con esto se observa un alto grado de continuidad en el universo indagado. La edad promedio de los responsables de las explotaciones analizadas es de 60 años, y el 92% son hombres. El 33% de los entrevistados posee educación terciaria y universitaria, la mayoría con formación en ciencias agropecuarias, el 42% finalizó estudios secundarios mientras que el 25% restante solo cursó estudios primarios, siendo estos últimos productores mayores de 60 años. Las cónyuges tienen en

promedio una edad similar a la de los productores (58 años) y todas cuentan con estudios secundarios y el 60% incursionó en estudios superiores.

En cuanto a los hijos, de acuerdo a la franja etaria, el 9% tiene menos de 18 años, el 18% entre 18 y 25 años y el 73% restante más de 26 años. Todos los hijos de más de 15 años accedieron al nivel secundario y el 80% está cursando, o finalizando, estudios terciarios o universitarios. Asimismo, se constató que en el 83% de las unidades analizadas hay algún hijo involucrado en la actividad familiar (Tabla 2).

Tabla 2. Composición familiar de las empresas familiares agropecuarias entrevistadas

Empresa	Generación	Miembros de la familia involucrados con la propiedad de la explotación	Responsable de la explotación			Cónyuge		Hijos				Miembros de la familia con actividad en la explotación
			Género	Edad	Nivel de Educación	Edad	Nivel de Educación	Género	Edad	Nivel de Educación	Residencia en hogar paterno	
1	Tercera	7 (pareja y 5 hijos adultos jóvenes, 1 casado y 4 solteros)	M	61	Secundario completo	61	Secundario completo	M M F M F	24 27 30 32 34	Sec. completo Ing. Agrónomo Cont. Pública Veterinario Psicóloga	Si Si Si Si No(casada)	5 (pareja, 1 hija y 2 hijos)
2	Tercera	5 (pareja, 2 hijos adultos jóvenes casados y hermana casada del titular)	M	72	Ingeniero Agrónomo	69	Terciario	M F	43 46	Ing. Agrónomo Ing. Agrónoma	No (casado) No (casada)	3 (pareja y yerno)
3	Tercera	8 (pareja y 6 hijos adultos jóvenes, 3 solteros y 3 casados.	M	63	Ingeniero Agrónomo	59	Terciario	F F F M F F	24 26 31 32 34 35	Enfermera Lic. en Adm. Abogada Abogado Arquitecta Sec. completo	Si Si Si No (casado) No (casada) No (casada)	3 (productor, hijo, hija, y yerno)
4	Tercera	4 (pareja, 2 hijos adultos jóvenes casados)	M	71	Secundario completo	68	Terciario	F M	44 41	Cont. Pública Ing. Agrónomo	No (casado) No (casado)	2 (productor e hijo)
5	Segunda	6 (pareja, 4 hijos adultos jóvenes, 3 solteros y 1 casada)	M	62	Primario completo	62	Secundario completo	F F F M	27 34 36 37	Univer. en curso Univer. Incomp. Univer. Incomp. Ing. Agrónomo	Si Si No (casada) Si	4 (pareja, hijo e hija)
6	Tercera	5 (pareja, 2 hijos adultos jóvenes solteros y padre del titular)	M	48	Secundario completo	40	Secundario completo	M M	18 21	Sec. completo Univer. en curso	Si Si	3 (pareja y un hijo)
7	Cuarta	5 (pareja, 3 hijos adultos jóvenes casados)	M	71	Primario completo	65	Secundario completo	F F M	41 40 38	Ing. Agrónoma Abogada Ing. Agrónomo	No (casada) No (casada) No (casado)	3 (pareja y 1 hijo)
8	Tercera	5 (pareja, 2 hijos adultos jóvenes, uno casado y otro soltero)	M	64	Secundario completo	56	Terciario	M M	31 33	Sec. Incompleto Univers. incomp.	Si Si	3 (productor, hijo y novia del hijo)
9	Segunda	4 (pareja y 2 hijos adultas jóvenes solteras)	M	65	Primario completo	60	Terciario	F F	20 24	Univ. en curso Univ. en curso	Si Si	1 (productor)
10	Cuarta	3 (madre e hijo y esposa)	F	59	Terciario completo	-	-	M	36	Contador Público	No (casado)	3 (productora, hijo y nuera)
11	Cuarta	4 (pareja y 2 hijos menores)	M	44	Ingeniero Agrónomo	39	Ingeniera Agrónoma	M F	11 7	Prim. en curso Prim. en curso	Si Si	2 (pareja)
12	Cuarta	4 (productor, 2 hijos adolescentes y tía del titular)	M	47	Secundario completo	-	-	M M	18 14	Sec. en curso Sec. en curso	Si Si	1 (productor)

Fuente: Entrevistas a empresas familiares agropecuarias. Pergamino, 2020

La superficie total operada es muy variada y la escala promedio de las explotaciones analizadas es de 615 has, con valores desde 50 hasta 1.800 hectáreas. Si bien la forma de tenencia predominante es la propiedad, el 47% de la superficie operada se alquila. A su vez las situaciones de tenencia dividen a la muestra en empresas familiares que son propietarias puras (17%), de las que presentan formas de tenencia mixta (83%). Para la mayoría estas de estas últimas, la superficie bajo arrendamiento es similar o superior a las hectáreas que poseen en propiedad (Tabla 3).

En promedio el 68% de la tierra en propiedad fue recibida como herencia de familia. Sin embargo, se advirtió cierta tendencia a la adquisición de tierras por parte de las familias productoras, ya que la mitad de los productores entrevistados, en mayor o menor medida, compraron alguna fracción de campo (Tabla 3).

Otro aspecto que se tuvo en cuenta es la forma jurídica en base a la cual está organizada la empresa. Ésta determina el nivel de responsabilidad patrimonial para sus titulares, los trámites administrativos y el régimen tributario al que deben responder. En este sentido, el 75% de las empresas relevadas son explotaciones unipersonales o sociedades simples o irregulares, con gestión directa de la persona física que está a cargo. El 25% restante son sociedades de capital, cuya gestión debe ser aprobada por el órgano de administración. Respecto a la forma jurídica de la propiedad, se observó que algunos productores (5 de 12) poseen tierras en propiedad individual; otros (4 de 12) presentan la tenencia en copropiedad indivisa, y unos pocos (3 de 12) tienen la propiedad en sociedades regulares (Tabla 3).

Tabla 3. Escala, formas de tenencia, forma de acceso a la propiedad, forma jurídica de la explotación y de la propiedad de las empresas familiares agropecuarias entrevistadas

Empresa	Superficie total operada	Superficie en propiedad	Superficie alquilada (ha)	Forma de acceso a		Forma jurídica de la explotación	Forma jurídica de la propiedad
				Herencia (%)	Compra (%)		
1	1.650	1.520	130	100	-	S.A.	S.A.
2	425	225	200	100	-	Sociedad Simple (Ex S.H.) y S.A.	S.A.
3	1.800	950	850	5	95	S.R.L.	S.A.
4	780	480	300	58	42	Sociedad Simple (Ex S.H.)	Propiedad individual
5	1.150	62	1088	73	27	Unipersonal	Copropiedad
6	323	100	223	100	-	Unipersonal	Copropiedad
7	358	358	-	66	34	Unipersonal	Propiedad individual
8	325	34	291	56	44	Unipersonal	Copropiedad
9	300	24	276	100	-	Unipersonal	Propiedad individual
10	50	22	28	59	41	Unipersonal	S.A.
11	76	27	49	100	-	Unipersonal	Propiedad individual
12	140	140	-	100	-	Unipersonal	Propiedad individual

Fuente: Entrevistas a empresas familiares agropecuarias. Pergamino, 2020

En general, las explotaciones familiares pampeanas recurren a esquemas productivos mixtos, la actividad agrícola-ganadera es variada y con diversos grados de diversificación. El 83% de las unidades bajo análisis, tienen como actividad principal la producción de cereales y oleaginosas (soja, maíz, trigo, cebada, centeno, arveja, etc.), y registra como complementaria las producciones pecuarias bovina y porcina y, en menor medida, la producción avícola;

mientras que el resto son preponderantemente agrícolas pues destina la totalidad de la tierra a la producción de cultivos anuales (Tabla 4).

En cuanto a la diversidad de ingresos, en el 42% de los casos se identificaron ingresos provenientes del desarrollo de actividades agropecuarias no prediales (servicio de maquinarias) y de actividades prediales no agropecuarias (ensayos de cultivos). La mayoría de las unidades cuenta con ingresos proveniente de actividades no agropecuarias extra-prediales, lo cual implica que la economía familiar no depende solamente de la explotación familiar. Si bien la mitad de los responsables de las explotaciones estudiadas perciben ingresos (provenientes del ejercicio profesional, jubilaciones o participación en otras sociedades), son generalmente las mujeres quienes poseen trabajos fuera de la explotación, producto del desempeño profesional, docencia o de alguna actividad comercial (Tabla 4).

Si bien las explotaciones familiares pampeanas se desarrollan en base a mano de obra familiar, en la mayoría de las explotaciones estudiadas (83%) el trabajo aportado por el productor y por otros miembros de la familia se combina con trabajo no familiar directo, a través de la contratación de asalariados transitorios y/o permanentes. Solo el 17% de las explotaciones que componen el conjunto de entrevistas cuenta con mano de obra exclusivamente familiar, mientras que el resto contrata al menos un empleado permanente. Asimismo, la cantidad de personal contratado aumenta cuando se trata de empresas que prestan servicios de maquinarias o que desarrollan alguna actividad intensiva o con agregado de valor (Tabla 4).

En cuanto a las formas de organizar la producción, el 33% de las explotaciones familiares relevadas tercerizan la totalidad de las labores agrícolas, mientras que el 67% cuenta con

maquinarias propias para realizar la totalidad o buena parte de las tareas culturales y, en algunos casos, también prestan servicios a terceros. Dentro de este último grupo, se detectó que el 67% de las explotaciones entrevistadas posee maquinaria para realizar el laboreo, el 58% tiene sembradoras, el 33% cuenta con equipos de pulverización, y el 25% dispone de equipo de cosecha (Tabla 4)

Si bien las entrevistas analizadas no constituyen un muestreo representativo, se encontró una proporción considerable de coincidencias con los datos obtenidos de muestras representativas realizadas recientemente en la región (Calcaterra et al., 2016; Bitar et al., 2020).

Tabla 4. Actividades desarrolladas, uso de la tierra, composición de la mano de obra y forma de organizar la producción de las empresas familiares agropecuarias entrevistadas

Empresa	Actividades desarrolladas			Superficie destinada a las actividades principales			Composición de la Mano de Obra	Maquinaria propia/Contratación de servicios
	Agropecuaria predial	Agropecuaria extrapredial	No agropecuaria predial	Agricultura (ha)	Ganadería (ha)	Actividades Intensivas (ha)		
1	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo) Ganadería porcina (ciclo completo intensiva) Cunicultura (ciclo completo intensiva)			1100	540	10	Productor, familiar y no familiar	Contratación de servicios
2	Agricultura Avicultura (ponedoras)			420	-	5	Productor, familiar y no familiar	Contratación de servicios
3	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo)			1650	150	-	Productor, familiar y no familiar	Contratación de servicios
4	Agricultura			780	-	-	Productor y no familiar	Modalidad mixta
5	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo)	Servicio de maquinarias (labranza, siembra, fumigación, cosecha y transporte a planta)		950	200	-	Productor, familiar y no familiar	Maquinaria propia
6	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo)	Servicio de maquinarias (labranza, siembra, fumigación, cosecha y confección de rollos)		273	50	-	Productor y familiar	Maquinaria propia
7	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo)			235	123	-	Productor, familiar y no familiar	Modalidad mixta
8	Agricultura	Servicio de maquinarias (labranza, siembra y cosecha)		325	-	-	Productor, familiar y no familiar	Modalidad mixta
9	Agricultura Ganadería bovina (engorde a corral) Ganadería porcina (ciclo completo)	Servicio de maquinarias (labranza, siembra y fumigación)		288	12	-	Productor y no familiar	Modalidad mixta
10	Agricultura Avicultura (ponedoras y pollos parrilleros)			48	-	2	Productor y familiar	Modalidad mixta
11	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo) Ganadería porcina (ciclo completo intensivo) Ganadería ovina (ciclo completo) Avicultura (ponedoras)		Servicio de ensayos de cultivos	30	40	6	Productor y no familiar	Contratación de servicios
12	Agricultura Ganadería bovina (ciclo completo) Ganadería porcina (ciclo completo)			90	50	-	Productor y no familiar	Modalidad mixta

Fuente: Entrevistas a empresas familiares agropecuarias. Pergamino, 2020

10.3.- Tipos de estrategias identificadas en el proceso de relevo generacional y factores que las afectan.

En este trabajo se identifican las diversas formas que tienen los productores de enfrentar el relevo generacional en sus empresas. Luego de procesar la información obtenida en las entrevistas a los productores, se pudo identificar tres estrategias que constituyen las siguientes categorías:

- 1) Productores que prevén el relevo;
- 2) Productores que no ceden el mando
- 3) Productores que no piensan en el tema.

La primera categoría (Empresa 1, 2, 3, 4, y 5) incluye a productores que siguen al frente de la dirección de la explotación, pero que involucran a sus hijos en el proceso de aprendizaje derivado de una gestión compartida, acompañando su desempeño y transmitiéndoles su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa familiar.

La segunda categoría (Empresa 6, 7, 8, 9 y 10) comprende a productores que, si bien permiten cierto grado de participación de sus hijos en la explotación familiar, presentan estilos de liderazgo más personalistas, acumulando el poder de decisión de las cuestiones que involucran aspectos económicos y la responsabilidad del negocio familiar, mostrándose reacios o despreocupados por el proceso de sucesión.

La tercera categoría (Empresa 11 y 12) reúne a productores que están en una etapa posterior al relevo porque han tomado recientemente el control de sus explotaciones. Está representada por parejas jóvenes con hijos pequeños o adolescentes, que aún no participan de

manera regular en las actividades de la empresa familiar. Para estas familias, el problema del relevo generacional se considera una temática a resolver en el largo plazo y por dicha razón, esta categoría no se incluyó en el análisis.

10.3.1.- Productores que prevén el relevo

De las cinco familias que componen esta categoría, cuatro tienen una trayectoria de tres generaciones en la actividad agropecuaria, y la restante está transitando la segunda generación de productores agropecuarios en el país. Todos estos productores descienden de inmigrantes italianos y españoles que, hacia fines del siglo XIX principios del siglo XX, se instalaron en la región como arrendatarios en grandes estancias. Con el avance de la colonización y según la trayectoria de cada familia, accedieron a la propiedad de distintas extensiones de tierra, que con mayor o menor grado de partición de la explotación fue transferida a la segunda generación. Esto se observa en los siguientes testimonios:

“Una parte del campo proviene de mis abuelos maternos, inmigrantes españoles, que empiezan la actividad en el año 1916-20 como arrendatarios. La otra parte proviene de mis abuelos paternos como propietarios.” (Productor Empresa 2)

“Yo soy nieto de inmigrantes españoles, que hacia el 1900 empezaron a trabajar como arrendatarios.” (Productor Empresa 3)

“Mi abuelo vino de Italia en 1890, empezó como arrendatario, y pudo comprar su chacra hacia principios de 1900.” (Productor Empresa 4)

En el paso de la primera a la segunda generación, la transmisión de la explotación de padres a hijos, en todos los casos se produjo mediante la subdivisión en partes iguales entre todos los herederos. Sin embargo, a pesar de ello la acumulación lograda por los primeros colonos, sumado a que la mayoría de estas familias no tuvieron una descendencia numerosa, permitió que la segunda generación iniciara con una explotación viable. Además, en tres de los cinco casos relevados, se observó la incorporación de campo heredado por el cónyuge del

productor. Asimismo, en todos los casos se incrementó el tamaño de las explotaciones heredadas por adquisición de tierras como resultado de la trayectoria expansiva de la segunda generación. Se ejemplifica lo expuesto mediante algunos relatos:

“Mi suegro que era único hijo, hereda de sus padres 500 hectáreas. El campo siempre fue su pasión, pero era un hombre de negocios. Con dinero del campo, puso junto a un socio un corralón de materiales, que por muchos años fue uno de los más importantes de la zona. Con las dos actividades hizo diferencias que fue reinvertiendo en campo, dejándole a sus hijas 2490 hectáreas en propiedad.” (Productor Empresa 1)

“Mi padre hereda 100 hectáreas y mi madre 20 hectáreas. Luego, mi padre compra 105 has. mas, sumando 225 hectáreas.” (Productor Empresa 2)

“Mi padre heredó 90 hectáreas. Entre lo que heredó y lo que compró llegó a tener una superficie de 280 hectáreas que fue pagando con la producción.” (Productor Empresa 4)

En el último traspaso realizado, correspondiente a la generación que actualmente está a cargo de la explotación, a pesar de que la transmisión de la propiedad de la tierra se realizó de acuerdo a lo dispuesto por ley, en el 80% de los casos estudiados no hubo partición de la unidad de producción aunque en algunos casos sí se disolvió la empresa familiar con el retiro de parte de los herederos. Esto se debió a que la transmisión de la explotación se realizó a través de un mecanismo por el cual uno de los herederos se hace cargo de la misma mediante la compra o alquiler de la parte de los otros herederos o bien todos ellos implementan una sociedad familiar para el trabajo conjunto de la chacra. Se exponen manifestaciones que avalan lo expuesto:

“De la sucesión de mi madre, mi hermana y yo recibimos el campo que era de mi abuelo. Como mi hermana vive en Bs. As. y no se dedica a la actividad me vende su parte a mí y compra otros inmuebles.” (Productor Empresa 3)

“Yo empecé alquilándoles la chacra a mis padres y después que ellos fallecieron le seguí alquilando a mi hermana.” (Productor Empresa 5)

“A la propiedad accedimos por sucesión de mi padre y más recientemente de mi madre, pero siempre nos mantuvimos juntos mediante una sociedad familiar formada primero por mi madre, mi hermana y yo, y en la actualidad mi hermana y yo.” (Productor Empresa 2)

Solo en el 20% de los casos analizados, se produce la división de la tierra, pero se trata de la explotación con mayor tamaño y en la que solo hay dos descendientes. Esto se puede apreciar en el siguiente testimonio:

“Las dos hermanas decidieron dividirse las sociedades anónimas que había dejado mi suegro y continuar la actividad que realizaba su padre, con su propio núcleo familiar y dando origen a una nueva EAP.” (Productor Empresa 1)

Asimismo, si bien en el primer traspaso (primera a segunda generación) la transmisión de la tierra se realizó en todos los casos analizados mediante juicio sucesorio, en el segundo traspaso se observó que tres de los cinco casos bajo estudio presentan cierta planificación familiar. En dos casos se efectuó mediante cesión en vida con reserva de usufructo, en otro mediante la constitución de sociedades de capital, mientras que en los dos restantes medió juicio sucesorio.

En los sucesivos procesos de relevo generacional, no se encontraron mayores desacuerdos al interior de las familias bajo análisis, lo cual plantea la escasa conflictividad existente en las relaciones entre padres e hijos y entre hermanos. Algunas manifestaciones de los entrevistados que ejemplifican lo antedicho son:

“La decisión de separarse fue tomada de común acuerdo. No hubo complicaciones puntuales que llevaron a esta decisión, sino por el contrario, las hermanas consideraron que la mejor forma de llevarse bien a futuro (ya que hay once primos de por medio), era no mezclar la familia y con los negocios.” (Productor Empresa 1)

“No hubo ningún tipo de conflictos, entre mi hermana y yo. Nos pusimos de acuerdo muy rápido. Como yo quería ser totalmente transparente, le pedí a ella que hiciera valuar el campo con tres o cuatro inmobiliarias de la zona. Como no hubo variaciones significativas entre las tasaciones, pague sus hectáreas al mayor valor tasado.” (Productor Empresa 3)

“Cuando mi padre se retiró de la actividad, me alquiló el campo a mí. Después que mis padres fallecieron, mi hermana podría haber optado por trabajar su parte del campo ya que mi cuñado también es productor agropecuario. Yo de hecho se lo ofrecí, pero no quiso hacerlo. Dijo que prefería cobrar un alquiler y que hoy o

mañana fuéramos viendo cómo arreglarnos con la propiedad para dejar todo arreglado para los chicos que nos sucedan.” (Productor Empresa 5)

Por otra parte, se registró la existencia de planificación familiar en torno a la forma en que los productores entrevistados transitan el actual proceso de relevo generacional. En el 100% de los entrevistados se observaron instancias de conversaciones, acuerdos y planes de acción vinculados al traspaso generacional de la gestión y de la propiedad de la explotación.

Se presentan algunos relatos que ejemplifican lo expuesto:

“Cuando se habla del futuro de nuestra empresa está presente la familia en pleno.” (Productor Empresa 1)

“En la discusión de este tema participamos mi esposa, mis hijos y yo. De esta instancia no participaron los familiares políticos, pero cuando se finalizó con el proceso, se les informo para que tuvieran conocimiento de lo convenido.” (Productor Empresa 3)

“Es un tema que lo hemos conversado los cuatro. Mi esposa, mis hijos y yo. No estuvieron presente ni mi yerno ni mi nuera.” (Productor Empresa 4)

Con el propósito de llevar adelante el relevo generacional, se advirtió el contacto que el 80% de las familias entrevistadas tuvo con consultores o asesores externos expertos en el gobierno de empresas de familia (abogados, escribanos, contadores, psicólogos, coaching, entre otros). Algunas manifestaciones, se exponen a continuación:

“Contratamos los servicios del estudio XX. Primero consultamos al hijo que es abogado especializado en empresas familiares y luego fuimos a ver al padre (escribano) para que hiciera las escrituras correspondientes. En cuanto al involucramiento de los chicos en la empresa, hemos sido acompañados por mis cuñados que son ambos contadores públicos.” (Productor Empresa 1)

“Hemos consultado con el estudio YY por el tema vinculado al traspaso de la propiedad ya que la gestión de la nueva generación ya está en marcha y hasta ahora con buenos resultados.” (Productor Empresa 2)

“Este proyecto es producto de un proceso de 2 años con la Dra. ZZ a quien conocí a raíz de un posgrado de Negociación y Cambio que hice yo y luego dos de mis hijos y surgió la posibilidad de trabajar con ella en la planificación de la transición generacional familiar. Se constituyó la sociedad familiar junto a un protocolo muy detallado donde se establece como se va a conformar el directorio, como se va a efectuar el reparto de utilidades, como se va a enviar información de la empresa a

los miembros de la familia, como va a ser la forma de participación de los familiares políticos y de los terceros que ni siquiera son familia pero que pueden ser parte del directorio o colaboradores. En la parte contable-impositiva está el estudio MM y en la parte legal el Dr. NN y el escribano PP que, además es un gran amigo.” (Productor Empresa 3)

“Como empresa familiar participamos de un grupo CREA que cuenta con once empresas agropecuarios del Partido de Pergamino y el interés por el tema del cambio generacional está presente en todas estas empresas. Algunas ya lo están abordando y para ello, el grupo cuenta con dos asesores internos y se ha contratado un estudio interdisciplinario de profesionales que se especializan en empresas familiares (psicólogos, abogados, coaching, administradores de empresas, etc.) con los que se realizan reuniones mensuales para ir desarrollando estos temas.” (Productor Empresa 5)

El asesoramiento profesional para el armado de sociedades formales y la organización de un plan de sucesión que incluya un protocolo (que permita guiar el proceso de relevo, el funcionamiento interno de la empresa y las relaciones entre los miembros de la familia empresaria), constituye una herramienta útil para evitar el desmembramiento de la unidad productiva y del patrimonio familiar, beneficiando la supervivencia del negocio al paso de las generaciones.

De acuerdo a lo observado, se determinó que la planificación del relevo generacional es un aspecto decisivo en el éxito de este proceso y, como señaló Perrachon en su investigación, el productor debe iniciarlo con la mayor anticipación posible y contar con un plan de acción.

En cuanto a las estrategias empleadas al interior de las familias para implementar el proceso de sucesión se identificaron dos etapas: una primera etapa en la que se produce el relevo de la gestión, y una segunda, en que se transfiere la propiedad.

Respecto al relevo de la gestión, todos los productores entrevistados muestran interés en la formación y entrenamiento empresarial de los hijos a través de su involucramiento en tareas

de gestión de la empresa familiar. Estas tareas incluyen tanto la planificación y coordinación de actividades productivas (cultivos y superficie a sembrar, adquisición de insumos, contratación de servicios, manejo del personal, etc.), como la intervención en cuestiones económicas y financieras de la explotación (costos y márgenes por actividad, estado de cuentas bancarias y préstamos, evaluación de inversiones, etc.). Así surge de los respectivos testimonios:

“Decidimos empezar con la preparación de los chicos en la gestión y gerenciamiento de la empresa familiar. Para ello, durante el año 2019, formamos con mis hijos una sociedad anónima que esta fondeada con un determinado capital inicial (donde los campos no están y muchas de las actividades que hago actualmente tampoco) con el cual se va a correr riesgos donde ya no decido yo, sino que decidimos todos. Es una especie de prueba piloto para que interactuemos ya que dentro de unos años nosotros no vamos a estar y tienen que adquirir cierto nivel empresarial para manejar lo vayan a recibir.” (Productor Empresa 3)

“En la granja (70.000 ponedoras) ya está trabajando la próxima generación, estamos nosotros dos en los aspectos más estratégicos y, en los aspectos operativos y de gestión, nos secundan el hijo de mi socio que es ingeniero y mi yerno que es veterinario.” (Productor Empresa 2)

“El traspaso de la gestión se encuentra en marcha. Después de un tiempo de trabajar juntos empecé a delegar en mi hijo, primero la parte productiva y ahora voy dejando que de a poco se encargue del manejo económico-financiero de la explotación.” (Productor Empresa 4)

Asimismo, en el 100% de los productores analizados, se constató que los hijos se involucran formalmente en la gestión del negocio familiar, una vez finalizadas sus carreras universitarias, e incluso después de adquirir experiencia laboral en otras empresas. En la mayoría de los casos estudiados, la contribución de los hijos generó un auténtico desarrollo empresarial, a través de la incorporación de nuevas estrategias productivas y/o del manejo de aspectos contables y administrativos. Sin embargo, no siempre la incorporación de nuevos mecanismos de gestión se realizó libres de tensiones y conflictos. Se produjeron situaciones en las que los conocimientos profesionales chocaron con los saberes tradicionales de los padres y,

a pesar de la legitimidad de los saberes formales, la reivindicación del saber del productor fue ineludible. Algunos ejemplos de lo expuesto son las siguientes manifestaciones:

“Cuando empecé a trabajar con mi padre, ya recibido de ingeniero, tuve que esforzarme mucho. Me la pasaba rindiendo examen. Durante los primeros años, papá tuvo un rol muy activo, pero poco a poco comenzó a delegar la parte productiva en mí, conservando el manejo económico-financiero.” (Hijo de Productor Empresa 4)

“Cuando yo me recibí (ingeniero agrónomo), no podía hacer cambios. Si bien papá me escuchaba, no me daba mucho lugar a implementar mis ideas. Es muy común en los productores agropecuarios que a los hijos no los escuchen, pero si escuchan a otros productores. Entonces mi idea fue entrar al grupo CREA. De esa forma fue más fácil, iniciar con pruebas pilotos en pequeñas superficies. En agronomía se ensaya uno, dos, tres años y si da resultado se amplía y los cambios productivos fueron grandes e irrefutables.” (Hijo de Productor Empresa 5)

Lo expuesto coincide con Heggin, quien describió la participación de los hijos en tareas de gestión como un aspecto que construye vínculos con la unidad familiar y afianza su continuidad.

En la totalidad de los casos analizados, a medida que los hijos van adquiriendo experiencia en las tareas de gestión de la empresa familiar, comienzan a ocupar paulatinamente el lugar del padre compartiendo espacios de decisión, no solo en relación a los temas operativos sino también en las cuestiones vinculadas a la gestión y/o a la propiedad. Se mencionan algunos relatos que ejemplifican lo antedicho:

“Antes, las decisiones de gestión las tomábamos mi señora y yo. Hoy, que algunos de los hijos participan de la empresa con unidades de negocio que han surgido de su iniciativa personal, los sumamos a la discusión de estos temas porque siempre es positivo escuchar sus ideas, percepciones y necesidades, antes de definir el rumbo a seguir.” (Productor Empresa 1)

“En las decisiones de gestión intervenimos todos los miembros de la empresa; mi hija, mi yerno, y yo. También, participan un asesor contable-impositivo y mi hijo que es abogado y estamos juntos en otra empresa.” (Productor Empresa 3)

“Las decisiones relacionadas a la propiedad son tomadas por toda la familia, incluso con mis hijos y los hijos de mi hermana.” (Productor Empresa 2)

“Las decisiones sobre la propiedad son tomadas en familia, todos participamos. Estamos evaluando la posibilidad de adquirir un pedacito de campo y como ya somos grandes hemos analizado con los hijos cual sería la mejor alternativa al momento de tener que escriturarlos.” (Productor Empresa 5)

Resultados provenientes de otros estudios. (Dirven Op. cit.; Malán, Op. cit.) revelaron que los hijos que están más involucrados en las decisiones familiares son más proclives a querer hacerse cargo de la explotación.

La reducción del trabajo directo de los productores como consecuencia de la tercerización de labores y/o la contratación de trabajadores asalariados, y su concentración en tareas de apoyo y fundamentalmente de gestión, llevó a que los padres permanezcan en la dirección de las explotaciones por más tiempo que en el pasado. Esto provoca demoras en el proceso de relevo generacional creando la necesidad de arbitrar esquemas de distribución de utilidades que resulten más atractivos para la generación de los hijos. Para esta situación intermedia anterior al relevo definitivo, se determinan diferentes mecanismos de coordinación dentro de la empresa familiar. En el 60% de los casos entrevistados, a los esquemas tradicionales de remuneración, (suma mensual en dinero, porcentaje de la producción, desarrollo de una actividad o emprendimientos con recursos familiares, etc.) se sumó la creación de sociedades familiares (Sociedad de Hecho, SRL, S.A. etc.) con diferentes tipos de arreglos, en los que los padres tienen la propiedad de la tierra y los hijos se ocupan de la producción. A continuación, se presentan algunos testimonios que dan cuenta de ello:

“Nosotros tenemos una S.A. de familia, donde los hijos que trabajan en la explotación cobran un sueldo mensual a cuenta de un porcentaje del resultado distribuible.” (Productor Empresa 1)

“En la S.R.L. familiar somos cuatro socios, mi hija, mi yerno y mi esposa y yo; y cada uno participa de un porcentaje de las ganancias netas, luego de definir las inversiones.” (Productor Empresa 3)

“Mi hijo y yo tenemos una Sociedad de Hecho de la cual yo tengo el 60% y él el 40%.” (Productor Empresa 4)

Como se observó en las entrevistas, se corrobora lo apuntado por Neiman cuando señala que es la familia quien decide la forma en que se reparten las ganancias, realizándose diversos tipos de arreglos para resolver los conflictos que se pueden producir entre la generación de los padres y la de los hijos.

Dentro de las estrategias para resolver la transferencia de la propiedad entre generaciones se observó que las modalidades más utilizadas por las familias entrevistadas son la constitución de sociedades de capital con la consecuente donación de acciones, generalmente, con reserva de usufructo o renta vitalicia a favor de los padres/productores (80% de los casos) y el condominio entre herederos, con reserva de usufructo a favor de los padres (20% de los casos). Esta conclusión coincide en parte con lo hallado por Pardías quien encontró en su investigación una marcada tendencia hacia la sucesión en vida con usufructo. Lo expuesto se puede observar en los relatos de los productores entrevistados que transcribimos a continuación:

“La propuesta está hecha y consensuada, solo falta formalizarla y eventualmente operativizarla según convenga. En el caso de la granja, al ser una sociedad anónima, lo que vamos a hacer con mi socio, es una donación de acciones con una renta vitalicia de XX cantidad de producto con derecho a acrecer y establecer una consulta de venta obligatoria por un periodo de 10 años. Con el campo, mi hermana y yo tenemos una sociedad anónima familiar y ambos decidimos hacer cesión de acciones con reserva de usufructo a nombre de nuestros hijos.” (Productor Empresa 2)

“Habiendo transcurrido unos cuantos años de tracción de la sociedad anónima familiar y en la medida que la esta prospere y la relación entre los hermanos se afiance, nuestra idea es hacer una cesión en vida de las acciones de las dos sociedades anónimas que tienen la propiedad de los campos a los chicos o ver la forma que resulte más conveniente para transferir los campos a la S.A. Así está planificado, siempre que no nos toque una muerte inesperada, en cuyo caso lo recibirán por sucesión.” (Productor Empresa 3)

“Hace unos años, hicimos una donación de los campos con reserva de usufructo a nombre de mi esposa y mío. Si bien se nos advirtió que, según el Nuevo Código Civil, por 10 años queda un título imperfecto, decidimos hacerla igual ya que el campo esta para producirlo y no para venderlo. Además, 10 años pasan rápido y dejamos las cosas arregladas.” (Productor Empresa 4)

“Hemos decidido constituir una sociedad de capital, a la que transferiremos, a medida que vayamos pudiendo, la propiedad de los campos y de las herramientas. Nuestra intención es evitar que se pierda la unidad económica.” (Productor Empresa 5)

Para triangular esta información se consultó a profesionales de la zona, quienes expresaron las siguientes opiniones:

“En mi experiencia, el que prevé es una persona organizada, consciente y que tuvo la experiencia de haber tenido un traspaso de mando amigable debido a que el ascendiente, con una mirada amplia, se anticipó a su fallecimiento realizando una planificación adecuada del proceso de traspaso. Por el contrario, cuando la persona ha tenido un traspaso de mando con pocas herramientas o capacitación o bien, habiendo tenido herramientas se encontró frente a “grandes paternalismos” (personas que solo se retiran o jubilan con la muerte), difícilmente esté predispuesto a realizar una adecuada planificación para sus descendientes. Este tipo de sujetos personalistas lo único que suelen hacer es ofrecerles a sus hijos una pequeña superficie para que la explote y haga su propio futuro, cuando lo más adecuado hubiera sido que lo incorporase a su propia empresa familiar de modo de ir formándolo con miras a la futura dirección de la misma. (Abogado)

“El antiguo paradigma era que los padres que, por ejemplo, tenían una chacra de 100 hectáreas de campo donaban la nuda propiedad y se reservaban el usufructo. Actualmente, a lo que se tiende es a un esquema de sociedades, específicamente sociedad anónima, donde ese campo y los demás bienes (por ej. inmuebles urbanos, etc.) son aportados a la sociedad, realizando donación de la nuda propiedad de las acciones con reserva de los derechos económicos y políticos de las mismas.” (Abogado)

Entre los factores que influyen en el proceso de sucesión se encontraron algunos que son propios de la empresa, otros que surgen al interior de las familias y también algunos relacionados al contexto. Entre los más importantes se relevaron los siguientes: la escala y trayectoria de la empresa, las expectativas de los padres y los deseos y aspiraciones de los hijos, el nivel de escolarización de los hijos, el género del sucesor y los aspectos socioeconómicos.

- Escala y trayectoria de la empresa:

Las unidades familiares estudiadas trabajan una superficie que oscila entre 400 y 1800 hectáreas mediante la combinación de tierras en propiedad y arrendamiento. En todos los casos

se trata de establecimientos expandidos con características empresariales, que incrementaron la escala de sus explotaciones mediante la ampliación de la superficie operada, la incorporación de maquinarias, el aumento del trabajo asalariado y la dotación de capital.

La totalidad de estas empresas aumentó la eficiencia de sus esquemas productivos, en mayor o menor medida operando superficies arrendadas que, en el 60% de los casos estudiados, representan entre el 40 y el 50% del campo en propiedad. Se presentan algunos relatos que ejemplifican lo expuesto:

“Para comercializar trabajamos solo el campo propio. Lo alquilado es exclusivamente para consumo de la granja.” (Productor Empresa 2)

“Trabajamos el campo propio y arrendamos 850 hectáreas más.” (Productor Empresa 3)

“Nosotros trabajamos el pedazo nuestro y le alquilamos a cuatro vecinos. Y si sale alguna hectárea más para agricultura, la tomamos.” (Productor Empresa 4).

El 20% de las empresas analizadas alquila algo menos del 10% de la superficie operada, pero se trata de la firma con mayor superficie propia:

“Trabajamos el campo propio y solo alquilamos 130 hectáreas desde hace más de 20 años porque son de un primo y están pegadas.” (Productor Empresa 1)

El 20% restante, alquila el 95% de la superficie trabajada, pues se trata de una empresa que optó por capitalizarse mediante la inversión en maquinarias agrícolas, la cuales amortizan no solo con servicios a terceros, sino también mediante el trabajo de campos arrendados que conforman la unidad de explotación:

“Este año alquilamos cerca de 1100 hectáreas y la idea es seguir creciendo en área sembrada. Siempre estamos comprando alguna maquinaria porque los servicios representan una porción importante de nuestros ingresos.” (Productor Empresa 5)

Por otra parte, el 60% de los productores entrevistados han adquirido tierras buscando extender su explotación de una forma más tradicional. Así se corrobora en los siguientes testimonios:

“El año pasado, pegamos un saltito pequeño y lo dimos comprando un pedacito de campo.” (Productor Empresa 4)

“Hemos iniciado un proceso de adquisición del campo de un vecino a quien le alquilamos desde hace más de 20 años. Es un hombre mayor que no tiene hijos y que nos ofreció un leasing en dólares a 5 años con opción de compra en el último año.” (Productor Empresa 5)

Esta forma de extender la superficie operada, se dio en las últimas dos décadas en menor medida que en el pasado, como consecuencia del aumento en el precio de la tierra registrado en los últimos años.

Asimismo, se constató que el 80% de las empresas entrevistadas presentan esquemas productivos diversificados con tendencia a la especialización agrícola y al desarrollo de producciones pecuarias que permiten realizar un primer nivel de transformación de los granos en origen. Se rescatan algunos ejemplos de diversificación en el sector agropecuario:

“Uno debe estar abierto a nuevos emprendimientos. Cuando mi hijo vino con la idea de criar conejos, la verdad que yo lo apoyé para no desmotivarlo, pero nunca creí que fuera una actividad que tuviera mucho futuro. Hoy, se convirtió en uno de los productores de conejos más grandes de la provincia de Bs. As. y está pensando en avanzar en un eslabón más de la cadena.” (Productor Empresa 1)

“En los casos que hay un problema de escala, hay que ser consciente de que no llegas y tratar de reconvertirte. Así fue que, en la década del 90, empezamos con la granja avícola. En la actualidad, vendemos el grano de soja y compramos el expeller para hacer el alimento balanceado. Lo ideal sería poner una planta extrusora, lo cual implicaría anexar una unidad de negocio más.” (Productor Empresa 2)

También, estas empresas mencionaron la posibilidad de diversificarse fuera del sector agropecuario armando el portafolio de negocios de la empresa agropecuaria. Mediante la inversión de sus excedentes en otras actividades, los productores buscan, por un lado, incorporar a la empresa a aquellos hijos que estudiaron carreras no vinculadas con el sector y, por el otro, disminuir riesgos frente a condicionamientos de la coyuntura económica. Se presentan algunos relatos relacionados con la diversificación vinculada a inversiones en otros rubros:

“Busco crecer en materia de negocios (incorporación de nuevas actividades). Quiero que los chicos se enteren del esfuerzo que implica llevar adelante un proyecto y que juntos definamos en que se va a trabajar; si quieren sembrar, lo hacemos; si quieren construir edificios, lo hacemos, si quieren poner un kiosco, lo hacemos; siempre que se trate de negocios que tengan un impacto positivo en la sociedad.” (Productor Empresa 3)

“A nosotros siempre nos fue bien invirtiendo en campo, pero estamos pensando en incursionar en otros rubros.” (Productor Empresa 4)

“Creo que hay que abrir la cabeza hacia la incorporación de actividades que no están íntimamente ligadas a la agropecuaria pero que pueden ser una parte importante del ingreso y del patrimonio de la empresa familiar. Hay que diversificarse, todavía no tenemos en claro en qué rubro, pero lo estamos analizando.” (Productor Empresa 5)

Las empresas que conforman esta categoría se encuentran en expansión y tienen planes de crecimiento a largo plazo, que se materializan a través del arrendamiento y compra de tierras, la intensificación y el agregado de valor a la producción primaria, la incursión fuera del sector o la integración de todas estas estrategias. Esto significa que es factible que existan espacios para que las nuevas generaciones puedan desarrollarse, situación que sin dudas favorece la continuidad del negocio familiar.

- Expectativas de los padres y deseos y aspiraciones de los hijos:

Se constató que la totalidad de los productores entrevistados manifiestan el deseo de que la unidad familiar continúe en manos de las generaciones más jóvenes, lo que favorece el desarrollo del relevo generacional de las empresas que conforman esta categoría. A continuación, se exponen algunos testimonios que ejemplifican lo expuesto:

“Apuesto a afianzar las actividades de la explotación en búsqueda del involucramiento y el compromiso de los hijos a largo plazo. Uno quiere que todo quede en familia.” (Productor Empresa 1)

“Estoy abocado a lograr la formación empresarial de todos mis hijos, de modo de dejarles una herramienta sólida que les permita continuar con la empresa en el futuro.” (Productor Empresa 3)

“Apunto a la expansión y diversificación de la empresa familiar, ya no para mí sino para los chicos que tienen toda la vida por delante.” (Productor Empresa 4)

Por otra parte, si bien en la totalidad de los casos analizados los padres desean que sus hijos continúen con la empresa familiar, a la vez respetan la vocación de los mismos. Sin embargo, la libertad que los hijos tienen de seguir sus sueños no parece ser un factor que afecte la continuidad de las empresas de esta categoría, ya que todas las familias cuentan al menos con un hijo o hijo político desarrollándose en la operación, administración y/o asesoramiento de la explotación familiar. Se mencionan algunos relatos que avalan lo expuesto:

“Seguramente, los tres varones van a continuar con la unidad productiva, ya dos de ellos, están trabajando en la explotación.” (Productor Empresa 1)

“Hoy por hoy, los que continúan con la explotación familiar son mi yerno (ingeniero agrónomo) como gerente operativo y una de mis hijas (administradora de empresas) como gerente administrativa-financiera.” (Productor Empresa 3)

“El continuador natural es el hijo varón, porque cuando se recibió de ingeniero agrónomo, se vino a trabajar al campo conmigo mientras mi hija se recibió y se quedó a vivir en Bs. As.” (Productor Empresa 4)

Se advirtió que uno de los cinco productores entrevistados atrajo a una de las hijas a la empresa familiar, que había elegido una carrera totalmente desvinculada con la actividad agropecuaria, tratando de cumplir su sueño. Así lo expresó el productor en la entrevista:

“Mi hija trabaja para un estudio de arquitectos. Pero en realidad su pasión es refaccionar propiedades o construir edificios para luego venderlos. Entonces le propuse el siguiente negocio: darle los fondos para que comprara una propiedad e hiciera el proyecto que tenía en mente, pero como una inversión de la empresa familiar agropecuaria. Una vez que se vendiera la propiedad, luego de recuperar la inversión inicial se repartiría las ganancias entre ella y la sociedad. Fue toda una experiencia y salió bien porque no solo incorporamos un rubro distinto a la empresa familiar, sino que ganamos un miembro que hasta ese momento no tenía participación.” (Productor Empresa 5)

De todo lo expuesto se concluye que la sucesión se encuentra influenciada por los deseos y aspiraciones individuales de cada uno de los miembros de la empresa familiar, conclusión que se corresponde con los resultados obtenidos por otros investigadores (Bardomás, Op. cit.; Malán Op. cit.; Gallo & Peluso, Op. cit.).

- Nivel de escolarización de los hijos:

Se constató altos niveles de educación formal alcanzado por la generación de los hijos de los productores, lo cual pone de manifiesto, por un lado, la tendencia de los jóvenes a establecer procesos de individualización y, por el otro, la necesidad de incorporar conocimientos y competencias (que ya no se adquieren por la transmisión de saberes tradicionales), que permitan desarrollar estrategias de sostenimiento o expansión de la actividad agropecuaria. Al analizar el nivel de escolaridad alcanzado por los hijos de los productores entrevistados se determinó que la totalidad de los hijos accedieron al nivel secundario y el 80% alcanzó niveles terciarios o universitarios. Algunos relatos que avalan lo mencionado son:

“Siempre quise que tuvieran una profesión, la que ellos eligieran pero que estudiaran.” (Productor Empresa 1)

“Para mí es importante que los chicos pasen por la universidad porque los desafíos de un mundo globalizado son cada vez mayores. La necesidad de analizar, resolver y tomar decisiones es cada vez más inmediata y en este contexto la información y el conocimiento juegan un rol fundamental.” (Productor Empresa 3)

*“Desde chicos, empecé a inculcarles que tenían que ir a la universidad.”
(Productor Empresa 5)*

Por otra parte, se observó que el 34% de los hijos que finalizaron sus carreras universitarias, obtuvieron títulos de grado relacionados con la actividad agropecuaria (ingeniería agronómica o médicos veterinarios). Asimismo, el 60% de los profesionales relacionados al sector se insertaron en el mercado de trabajo una vez finalizadas sus carreras universitarias, en búsqueda de desarrollo personal mediante su desempeño en otros empleos, pudiendo o no volver en un futuro a desempeñarse en la gestión de la explotación familiar. Se presentan algunos testimonios que ejemplifican lo expuestos:

“Es importante que mi hijo haga experiencia y traiga conocimientos técnicos de su paso por AAPRESID para que cuando regrese a trabajar en la empresa, pueda aplicarlos no solo a la producción agrícola sino también a la producción ganadera de modo que nos permita tener más cabezas por hectárea.” (Productor Empresa 1)

*“Mis dos hijos son ingenieros agrónomos, el varón se quedó a vivir a Rosario y la mujer vive en Pergamino, pero desempeña su profesión como investigadora.”
(Productor Empresa 2)*

“Mi hija menor está finalizando la carrera de Ingeniería en Alimentos. De acuerdo a lo conversado va a hacer experiencia en empresas externas para luego regresar a Pergamino y sumarse a un proyecto que estamos estudiando para poner en marcha en el corto plazo.” (Productor Empresa 5)

La información recabada permitió determinar, al igual que Moreno (Op. cit.), que los hijos de los productores recurren a otros espacios de formación fuera de ámbito familiar. En estos lugares, a partir de la sociabilización y el desarrollo profesional, se producen transformaciones en las aspiraciones y proyectos que los alejan de la empresa familiar.

- Género del sucesor:

Si bien con el desarrollo empresarial de las explotaciones familiares la mujer empezó a ocuparse de cuestiones administrativas y comerciales con una creciente participación en la toma de decisiones relacionadas a la gestión de la explotación, no se refleja aún su inclusión generalizada, frente a las perspectivas de traspaso de las explotaciones, como sucesoras de la dirección. El 60% de los productores entrevistados manifestó el desempeño de sus esposas y/o hijas en tareas relacionadas con la administración de la empresa familiar tal como surge de las entrevistas:

“Mi hija es la que lleva la contabilidad, los impuestos y las finanzas de la empresa familiar. Ella trabaja medio día en una empresa agropecuaria grande de Pergamino. Ahí se inició y no la quieren dejar ir. El otro medio día trabaja en nuestra empresa donde aplica el mismo sistema contable que maneja en la otra firma y nos tiene cortitos con el control presupuestario y la determinación de los resultados por actividad.” (Productor Empresa 1)

“Una de mis hijas, la que estudio administración de empresas, es la gerente de administración de la empresa familiar.” (Productor Empresa 3)

“Mi mujer y mi hija mayor son las banqueras, son las que llevan los números de todo.” (Productor Empresa 5)

Si bien se observó que tres de las cinco explotaciones bajo estudio están compuestas por campos recibidos por herencia de la cónyuge del productor, ninguna de estas unidades tiene como responsable de la gestión a una mujer. Se detallan algunos relatos que dan cuenta de lo manifestado:

“Cuando mi suegro falleció, yo me hice cargo del campo que Silvia recibió de herencia” (Productor Empresa 1)

“El campo de mi esposa lo trabajamos nosotros.” (Productor empresa 4)

“Mi esposa percibe un alquiler por el campo que recibió como herencia de sus padres. Ese campo lo trabajo yo desde que mis suegros fallecieron porque antes lo trabajaban sus hermanos varones en sociedad”. (Productor Empresa 5)

En los últimos años, el rol de la mujer en la empresa familiar agropecuaria ha cambiado. Se la incluyó en la toma de decisiones, en el trabajo administrativo y en el aporte desde su

formación profesional, sin embargo, le sigue estando vedado el lugar de continuadoras de la actividad, que hasta hoy es casi exclusivo de los hombres. Otros autores (López Castro, Op. cit.; Dirven, Op. cit.; Brumer & Dos Anjos, Op. cit), en sus investigaciones, abordaron a similares conclusiones.

- Contexto socioeconómico:

En la producción agropecuaria existen variables macroeconómicas que pueden provocar una crisis de la rentabilidad del sector como son, entre otras, la caída de precios internacionales, el atraso cambiario, la alta inflación, el aumento de los derechos de exportación. A estas variables se suman otras cuestiones como las disposiciones que establecen zonas de exclusión para el uso de fitosanitarios cada vez más extensas, la dificultad para encontrar personal idóneo que quiera trabajar y vivir en el campo, y los hechos de vandalismo e inseguridad a los que ha estado sometido el sector en los últimos tiempos. Si bien ninguno de los productores entrevistados manifestó expresamente que estos aspectos afectan específicamente el relevo generacional en su familia, la mayoría señaló, en cambio, su preocupación como responsables de empresas familiares del sector. Lo antedicho se ve reflejado en las opiniones de los entrevistados:

“Nuestro personal está envejeciendo y no se encuentra gente joven responsable y comprometida con un proyecto de vida y de trabajo rural. No se cómo voy a hacer cuando tenga que jubilar a algún empleado. Mi hijo contrató una pareja joven para atender la cría de conejos. Le dio una casa que había equipado para el (Split frío-calor, microondas, smart TV -cable y wi-fi-, heladera con frízer, etc.) y solo le duró 15 días porque no se acostumbraban a vivir en el campo. Te aclaro que no solo le pagábamos muy bien, sino que también le dábamos movilidad a cargo de la empresa.” (Productor Empresa 1)

“Las retenciones son un problema para este sector que tiene una carga impositiva altísima. Para los que peinamos canas, las viejas recetas recaudatorias de este país son un deja vu. Realmente es una pena porque en los últimos años la quita de retenciones al trigo y al maíz mejoraron sustancialmente las rotaciones.”(Productor Empresa 2)

“Hoy, si no tienes gente en el campo, te roban todo. Hay gente permanentemente en el campo ya que siempre queda un empleado de guardia, incluso los fines de semana. Sin embargo, estamos cansados de que nos carneén hacienda. Hay veces que se la llevan y otras veces las matan para hacer daño.” (Productor Empresa 5)

Entre las dificultades observadas para llevar adelante el proceso de sucesión, la totalidad de los entrevistados han manifestado que la más importante se relaciona con el costo legal y tributario que trae aparejada la transferencia de los bienes, ya sea por donación, aporte a sociedades o sucesión. A continuación, se presentan algunos testimonios que ejemplifican lo expuesto:

“Estamos viendo la posibilidad de incorporar a la sociedad anónima de mi esposa el campo que es herencia de mi familia mediante un aporte de capital. Pero estamos analizando si hay algún otro mecanismo que no cueste tanto dinero.” (Productor Empresa 1)

“El movimiento patrimonial es una cuestión que implica mucho dinero. La duda es si lo pagamos ahora o lo dejamos para más adelante.” (Productor Empresa 2)

“Sabemos que la trasmisión del patrimonio es parte de la tarea que tenemos por delante en este proceso iniciado con la sociedad anónima familiar y en su momento buscaremos la forma de ser lo más eficientes posible, impositivamente hablando, porque la presión tributaria es agobiante sobre todo para aquellos que están en blanco.” (Productor Empresa 3)

“Antes no me preocupaba dejar el campo en sucesión porque la verdad que mi intención es que los chicos nunca lo vendan. Pero luego con la instauración del impuesto a la herencia cambié de opinión y decidí afrontar el costo. Mi preocupación es que en el futuro se establezcan leyes que fijen un determinado plazo para finalizar la sucesión y si los chicos no cuentan con el dinero ahorrado, se vean obligados a sacrificar capital.” (Productor Empresa 4)

A los efectos de triangular la información recabada se consultó a profesionales de la zona cuyas manifestaciones se exponen a continuación:

El costo varía de acuerdo a la herramienta sucesoria de la que se trate. Las formas más frecuentes de transmitir la propiedad son:

a) Sucesión abintestato: en una sucesión amistosa en principio tendría que tomarse un 2,42% de tasa de justicia, más un 15% de honorarios. Este 17,42% se aplica sobre la totalidad de patrimonio y para los bienes que requieren inscripción registral (ej. inmuebles) se le adiciona el 2 por mil de tasa de

inscripción, el 4% por el tracto y los gastos de gestoría, lo que totaliza entre el (3 a 4%) del valor asignado al bien registral. A esto se le suma el Impuesto a la Trasmisión Gratuita de Bienes (TGB) con una tasa que varía según el grado de parentesco y el valor del bien. De este modo podemos decir, que de acuerdo a la composición del patrimonio y al tipo de parentesco del cual se trate el costo sucesorio oscila entre el 20% y el 25% del patrimonio sucesorio. Se puede encarecer si se trata de una sucesión controvertida.

b) Donación con reserva de usufructo: incluyendo todos los gastos cuesta entre un (5 a 6%) de la valuación fiscal, más el Impuesto a la Transferencia Gratuita de Bienes de un (4 a 5%), termina costando alrededor de 10 a 11% de la valuación fiscal.

c) Constitución de un sociedad anónima, aporte de bienes inmuebles y donación de acciones con reserva de usufructo: constituir una sociedad anónima con todo los gastos incluidas cuesta aproximadamente mil dólares. El aporte de un bien registral a una sociedad cuesta entre un (5 a 6%) de la valuación fiscal. La donación de acciones lleva Impuesto a la Transferencia Gartuita de Bienes y si se hace en el mismo acto cuesta de un (4 a 5%) más. Todo termina saliendo alrededor de un 10 a 11% de la valuación fiscal. (Abogado y Escribano)

En relación con el segundo objetivo específico propuesto en el presente estudio, se analizó la asociación entre los productores que prevén el relevo y las tipologías de productores identificadas por Calcaterra et al., (Op. cit.) para los partidos de Pergamino y Junín, oportunamente caracterizadas en el marco teórico. Se determinó que la presente categoría de productores se asocia con la tipología de Empresarios Capitalizados. Dentro de este grupo, se distinguieron dos tipologías: Empresarios Capitalizados Propietarios (ECP) y Empresarios Capitalizados Contratistas (ECC). En la primera tipología se incluye a la Empresas 1, 2, 3 y 4, mientras la Empresa 5 responde a la segunda.

10.3.2.- Productores que no ceden el mando

Esta categoría comprende a cinco familias, dos de las cuales están transitando la cuarta generación de agricultores, mientras otras dos cuentan con una trayectoria de tres generaciones en el sector agropecuario, y la restante constituye la segunda generación que desarrolla actividades productivas en la región. Al igual que la categoría anterior, estas familias

descienden de inmigrantes italianos y españoles que se iniciaron en la actividad como arrendatarios o trabajadores de grandes establecimientos agropecuarios de la zona hacia fines del siglo XIX o principios del siglo XX. Con el tiempo y el trabajo en familia, accedieron a la chacra propia que con diferentes niveles de partición se transfirió a la siguiente generación. Se ejemplifica lo expuesto a través de los siguientes relatos:

“Mi abuelo vino de España en 1928. Fue arrendatario hasta que en 1954 pudo comprar una chacra de 70 has.” (Productor Empresa 6)

“Mi bisabuelo llegó al país a fines del siglo XIX. Primero trabajo como empleado para una estancia, un tiempo después se convirtió en arrendatario y en 1904 accedió a la propiedad de un lote de 27 has.” (Productor Empresa 7)

“Mi abuelo paterno vino de Italia y fue a trabajar como peón a una estancia. Del lado materno, mi abuelo trabajó de panadero y con posterioridad alquilo campo a porcentaje. Ninguno de mis abuelos pudo comprar campo. Recién, mi padre junto a un tío, compra 50 has.” (Productor Empresa 9)

En los traspasos generacionales intermedios entre la primera generación y la actual se registró que, en el 80% de los casos analizados, se trata de familias numerosas en las que la transmisión de la explotación de padres a hijos, se realizó mediante la partición de la explotación entre todos los herederos. Si bien en cuatro de los cinco casos analizados, las generaciones intermedias tuvieron un cierto nivel de acumulación que les permitió incorporar tierras a las explotaciones recibidas por herencia (mediante la compra directa y/o por matrimonio), estos niveles de acumulación son muy inferiores a las trayectorias alcanzadas por los productores de la segunda generación de la categoría anterior. Este factor se suma a otro de gravitación, como es la mayor fragmentación de la tierra producto de un número más alto de descendientes por unidad de explotación en comparación con la categoría anterior. En este sentido, se observó la disminución progresiva del tamaño de las explotaciones a medida que transcurrieron las generaciones. Se presentan testimonios que dan cuenta de lo señalado:

“Mi abuelo era una potencia, de 27 hectáreas recibidas de herencia llegó a tener 360 hectáreas en propiedad. Tuvo once hijos, uno de ellos, mi padre y le dejó a cada hijo un lote. A algunos les toco lotes de veinte y siete has. y a otros de treinta

y pico has. Se fue compensando, al que le tocó más superficie era porque el campo estaba más lejos del pueblo o tenía menor valor.” (Productor Empresa 7)

“Mi abuelo logra comprar una chacra de 70 has. Mi padre junto a cinco hermanos más, hereda esa superficie. Mi padre compra la parte de dos hermanos y se queda con la mitad de la chacra (35 has). Con posterioridad mis padres compran 24 has más que se suman a 20 has. que recibe mi madre de herencia paterna. Así arman una chacra de 79 hectáreas.” (Productor Empresa 8)

“El abuelo de mi esposo inició con la actividad primero como arrendatario y luego como propietario. Pudo comprar 120 has. pero como tuvo nueve hijos se produjo una división grande. Mi suegro, entre lo que heredó de su padre, lo que compró y lo que heredó mi suegra, armó una chacra de 50 has.” (Productor Empresa 10)

No obstante, se encontraron dos casos (40% de los entrevistados) en los cuales la generación anterior a la actual, y por un tiempo también la generación actual, más allá de cumplir con el derecho positivo en cuanto a la trasmisión de la propiedad, trabajaron de forma asociada. Algunas manifestaciones que avalan lo antedicho son los siguientes:

“Mi padre y mi tío empezaron con 27 hectáreas cada uno que habían recibido de herencia de mi abuelo. Con esa superficie más la recibida de herencia por mi tía y mi mamá, la sociedad de los hermanos contaba con unas 100 hectáreas en propiedad. Esta sociedad trabajaba 200 has. en ganadería, más de 500 has. en agricultura ya que alquilaba mucho campo afuera y prestaban servicios a terceros porque tenían toda la maquinaria desde la sembradora hasta el camión. Esta sociedad continuó entre mi primo y yo muchos años más, pero como había mucha diferencia de edad entre nosotros (más de 20 años), cuando cumplí 60 años decidí separarme y trabajar de otra manera ya que mis hijos decidieron estudiar y no incorporarse a la sociedad familiar.” (Productor Empresa 7)

“Mi padre, primera generación propietaria, se separa de mi tío y le tocan 25 has. que habían comprado juntos. Luego, ya casado, logra comprar otras 70 has. más. Y mi madre recibe de herencia de sus padres 30 has. Mi padre muere joven y continúa mi madre junto a mi hermano mayor que tenía 16 años y logran comprar 41 has más. Así llegamos a tener 166 has. propias. Durante muchos años la familia trabajó junta ya que con mi madre y mis hermanos formamos una sociedad de hecho. La sociedad trabajaba unas 760 has ya que alquilaba cerca de 600 has. De la sociedad vivíamos las 4 familia (mi madre y nosotros tres). Esta sociedad continuó hasta el año 2003, en que se disuelve, dividiéndonos los campos y las maquinarias.” (Productor Empresa 9)

En el último traspaso finalizado, se observó que en cuatro de los cinco casos analizados no hubo partición de la unidad productiva. Sin embargo, este cambio de estrategia no se

produce por el deseo de mantener la unidad de la explotación sino por factores exógenos. En dos casos, hay un solo heredero y en los dos casos restantes, si bien hay varios herederos, sólo uno de ellos continúa con la actividad agropecuaria mientras que los demás desarrollan sus trayectorias profesionales cediendo en alquiler su parte del predio al heredero continuador. Se presentan testimonios que señalan lo expuesto:

“Desde que disolvimos la sociedad, trabajo sólo el campo propio. Parte lo recibí de herencia paterna, parte de herencia materna, parte fue herencia de mi esposa y parte pudimos comprar nosotros. En mi caso no hubo división, yo quedé solo. Tuve un solo hermano y falleció a los 20 años.” (Productor Empresa 7)

“Yo fui el único que siguió con el campo. Mis hermanos son los dos profesionales. Al principio le alquilaba las 79 has. a mis padres. Después que ellos fallecieron continúe trabajando la totalidad del campo pagando un alquiler, por la parte que les tocó a mis hermanos.” (Productor Empresa 8)

“Mi esposo recibió de herencia un lote de 13 has. donde está la casa y mis dos cuñadas recibieron entre las dos las 37 has. restante. Luego mi esposo le compro un lote de 9 hectáreas a una de mis cuñadas que necesitó vender. Nosotros siempre trabajamos la chacra que era mi suegro, 22 has. propias y 28 has. que alquilamos a mis cuñadas que son docentes y no se dedican a la actividad.” (Productor Empresa 10)

De igual forma que en la categoría analizada precedentemente, en la totalidad de las familias estudiadas, la transmisión de la tierra en las primeras generaciones se realizó mediante juicio sucesorio. También se constató mayor planificación en los últimos traspasos efectuados ya que en el 80% de las familias bajo análisis, la transferencia de la propiedad se formalizó en vida mediante donación con reserva de usufructo, y sólo en el 20% de ellas medió juicio sucesorio.

Las experiencias de traspasos generacionales previos se suscitaron de forma ordenada y negociada. La ausencia de conflicto, según manifestaciones de los entrevistados, resultó decisiva para la continuidad de algunos miembros de las familias en la actividad. Se exponen relatos de los entrevistados que ejemplifican lo antedicho:

“La distribución de los lotes los hicimos mis hermanos y yo de común acuerdo, luego de fallecer mis padres. Fue, una charla de media hora. Yo recibí un lote de menor cantidad de hectáreas que mis hermanos porque pedí quedarme con la casa que era de mis padres ya que en ese momento me estaba divorciando. Con las herramientas se hizo un arreglo distinto. Se le puso un valor y yo se las fui comprando a mis hermanos, en el lapso de unos años.” (Productor Empresa 8)

“La disolución de la sociedad se debió a que en un momento dejó de ser pareja la fuerza laboral. Uno de mis hermanos tenía dos hijos trabajando en la sociedad, mientras que mi otro hermano que no tenía hijos y además desarrollaba otra actividad y yo que tengo hijas mujeres no podíamos aportar mano de obra familiar adicional. Por lo tanto, teníamos que tomar personal para compensar el desequilibrio, lo que implicaba un costo adicional y la necesidad de salir a alquilar más campo. Lo analizamos fríamente y decidimos que lo mejor para los tres era disolver la sociedad. De común acuerdo dividimos los campos; el mayor se quedó con 55 has., el menor con 53 has. y yo con 58 has. También nos dividimos las herramientas y los campos que arrendábamos. La verdad que no hubo ningún problema.” (Productor Empresa 9)

“Mi suegro, de palabra, dividió los lotes. Él siempre dijo que la casa del campo con todas las instalaciones y las herramientas eran para el hijo varón y por eso era el que recibiría menor cantidad de hectáreas y también identificó los lotes que iban a recibir cada una de las mujeres. Y así se hizo, todos cumplimos lo que el dejó dicho y ni siquiera se conversó del tema.” (Productor Empresa 10)

En este aspecto tampoco se observaron diferencias respecto de la categoría de productores que prevén el relevo, lo que se debe a que el número de descendientes de las familias en la última generación no es alto y en los casos en que lo era, uno o a lo sumo dos de ellos se vincularon full time con la explotación, teniendo los demás otras profesiones o actividades.

Por otra parte, no se registraron instancias de planificación en relación al actual proceso de relevo generacional. Si bien el 80% de las empresas cuenta con continuadores, no se encontraron indicios de que ello sea producto de una planificación previa, ni que haya intenciones de conversar o acordar respecto al traspaso futuro de la dirección. En cuanto a la transmisión de la propiedad, la ausencia de planificación es aún más evidente, tal como surge de los siguientes testimonios:

“No, es tema de discusión, Se va a producir naturalmente con nuestro fallecimiento. Mientras vivamos, el campo va a ser de nuestra propiedad. Conozco experiencias positivas y negativas y, por consiguiente, no voy a hacer nada.” (Productor Empresa 6)

“Aún, no hemos hablado del tema. Pero tal vez ya debería empezar a pensarlo. Con el campo es fácil, pero respecto a la maquinaria el tema es más complejo porque con el valor que hoy tienen las herramientas, se hace muy difícil que un hermano pueda pagársela al otro. Para hacer algo justo, habría que venderla y que ambos se repartan el dinero. Pero se complicaría porque el hijo mayor se quedaría sin trabajo. Y como el hijo menor que no se dedica a la actividad y es un Alma de Dios, se las va a dejar a su hermano para que siga trabajando en lo que sabe hacer” (Productor Empresa 8)

“No se ha discutido. La idea es hablarlo en familia cuando las chicas sean más grandes porque recién están en la universidad. Lo importante es llegar a un acuerdo para que la familia siga unida y recién ahí voy a poner todo lo que tengo a nombre de mis hijas.” (Productor Empresa 9)

En el 20% de los casos analizados, se constató transferencias de dominio de predios rurales a favor de los hijos, no como resultado de una estrategia hereditaria sino de una estrategia impositiva.

“Cuando mis hijos estaban finalizando el colegio secundario, decidimos con mi esposa que toda escritura que hubiera que hacer nueva (por sucesión o compra de campos), automáticamente, se realizaría la donación a nombre de los tres chicos sin reserva de usufructo porque si nos reservábamos el usufructo, la carga tributaria quedaba nuevamente en mí. Esta no fue una estrategia impositiva sino más bien una estrategia de subsistencia ya que, al tener la carga tributaria dividida en 4 titulares, a pesar de que los mínimos no imponibles son bajos, la carga tributaria global disminuye. En los últimos 20 años la carga impositiva del sector agropecuario ha oscilado entre el 67 y el 77% del valor de la producción, lo que deja muy poco margen para crecer.” (Productor Empresa 7)

En concordancia con los resultados obtenidos en otras investigaciones (Perrachon, Op. cit.; Malán, Op. cit; Hegglin, Op. cit.), no se registró la existencia de planes, discusiones, o acuerdos relacionados con el traspaso de la unidad familiar.

Por otra parte, dentro de los límites de este trabajo, profesionales especializados en empresas familiares aportan su voz sobre la falta de planificación del proceso de sucesión

generacional, considerado uno de los principales factores que atentan contra la continuidad de la empresa familiar agropecuaria.

“La experiencia demuestra que un 50% nos consulta a los efectos de tomar alguna decisión tendiente a salvaguardar su patrimonio de una futura sucesión y el otro 50%, actúa frente al hecho consumado (fallecimiento del titular registral).” (Escribano)

“Hay mucha gente que decide no hacer nada. Generalmente, el pequeño y mediano productor descendiente de inmigrantes, que ha ido comprando su campo de a poco, por lotes de 10 o 20 has., con mucho sacrificio, no piensa en los problemas de gestión que se pueden suscitar en el futuro entre los hijos. Para ellos es más importante ahorrar y dejar a sus hijos algo más y que luego cuando les toque, resuelvan ellos como continuar.” (Escribano)

“Hay dos aspectos que atentan contra la planificación sucesoria en este estrato de productores (pequeños y medianos). Por un lado, el costo de oportunidad del dinero, es decir, lo que puede hacer en su explotación con el dinero que cuesta hoy hacer la donación o lo que decida hacer, y por el otro, la falta de previsibilidad jurídica y económica que hay en nuestro país” (Abogado)

Se observó que, en la mayoría de los productores entrevistados, es escaso el grado de asesoramiento externo en cuestiones relacionadas al proceso de relevo generacional actual, tal como se aprecia en sus relatos:

“No he consultado específicamente por el próximo traspaso.” (Productor Empresa 6)

“No he buscado asesoramiento profesional, pero lo tradicional ya lo conozco” (Productor Empresa 7)

“En una oportunidad estuve por consultar el tema con un escribano, que además es familiar de mi esposa, pero luego me salió la oportunidad de realizar una inversión y decidí esperar” (Productor Empresa 8)

Este resultado, que es lógico en virtud de la baja o nula planificación existente, va en dirección opuesta a la recomendación realizada por Dirven en diversas investigaciones sobre la agricultura familiar latinoamericana donde el autor concluyó: “...el apoyo y acompañamiento de especialistas, pueden ser útil o imprescindible en el abordaje del proceso sucesorio”.

Con respecto al nivel de planificación y de consulta profesional se determinaron claras diferencias entre ambas categorías de productores. Mientras que para la categoría de productores que prevén el relevo se observó cierto grado de planificación del proceso sucesorio tanto en lo que respecta a la gestión como a la propiedad, recurriendo al asesoramiento de profesionales especializado en temas relacionados a la familia y la empresa; para los productores que no ceden el mando no se advirtió planificación en materia sucesoria y de acuerdo a las manifestaciones de los entrevistados, tampoco se buscó asesoramiento profesional sobre el tema.

En cuanto a la forma en que los hijos participan de la explotación y en la relación padre e hijo se identificaron dos estrategias distintas según el ciclo familiar por el cual atraviesa la empresa. En un primer momento, los hijos varones de entre 18 y 20 años de edad, que abandonan el colegio secundario o deciden no continuar con la educación universitaria o estudiar una carrera superior y al mismo tiempo trabajar a tiempo parcial, se incorporan a la explotación como mano de obra para realizar tareas de campo. En esta etapa, el hijo joven se encuentra en una posición totalmente subordinada a las decisiones del padre, por lo cual, su vínculo se asemeja más al de un trabajador en relación de dependencia que al de un socio/productor. Esta situación se constató en el 40% de los productores entrevistados. Se presenta algunas manifestaciones dan cuenta ello:

“El mayor quiso estudiar ingeniero agrónomo, así que está en la UNNOBA y me ayuda en los tiempos libres, pero como al menor no le gustaban los libros, se quedó a trabajar conmigo en el campo..... Él de a poco está aprendiendo todo el manejo operativo de la explotación, pero las ordenes las doy yo.” (Productor Empresa 6)

“De los dos hijos, el que trabaja conmigo, es el mayor. Cuando abandonó la secundaria lo puse a trabajar con las máquinas, con la intención de hacerlo recapacitar. La verdad que no me resultó porque le gustaron los fierros y se entusiasmó con el campo y el servicio de maquinarias.....Durante los primeros años yo armaba la rutina de trabajo y el solo seguía lo que yo decía y hacia, pero hoy después de 15 años juntos, se maneja solo.” (Productor Empresa 8)

En un segundo momento, cuando los hijos alcanzan la franja etaria de entre 30 y 35 años, y luego de adquirir ciertos saberes basados en el acceso a la educación formal o en su propia experiencia en el trabajo de campo, participan más activamente de la gestión de la producción que del desarrollo de tareas físicas. Esto se advirtió en dos de los cinco casos bajo estudio, tal como surge de las opiniones de los productores entrevistados:

“En la actividad de servicios, mi hijo mayor es el responsable de la supervisión de las labranzas y del mantenimiento de las herramientas.” (Productor Empresa 8)

“Cuando mi esposo falleció, mi hijo se volvió de Rosario, y se hizo cargo del campo.” (Productor Empresa 10)

En esta segunda etapa, se registró la participación de los hijos en la toma de decisiones operativas, pero el nivel de participación disminuye a medida que aumenta el grado de importancia de las decisiones (gestión y propiedad). Es decir, los padres tienden a reservarse aquellas decisiones que involucran aspectos económicos. Se mencionan a continuación algunos ejemplos de la expuesto:

“Las decisiones operativas las tomo yo, pero consulto mucho a mi hijo que es ingeniero y al estar trabajando en la cooperativa en el área de comercialización de insumos, esta empapado de las novedades. La decisión de cederle algunos campos a los hijos la tomamos mi esposa y yo. Este tema no lo discutimos con ellos, sino que una vez tomada la decisión, se la comunicamos.” (Productor Empresa 7)

“Las decisiones operativas las tomamos en forma conjunta con mi hijo, pero las relacionadas con la gestión del establecimiento las tomo yo” (Productor Empresa 8)

“Las decisiones operativas las toma mi hijo con ayuda profesional, según el caso. Las demás decisiones, las tomamos en conjunto.” (Productor Empresa 10)

En concordancia con los resultados que arroja la presente investigación, se puede citar la posición de otros autores (Moreno Op. cit.; López Castro, Op. cit.), que señalaron que la participación de los jóvenes en la toma de decisiones y en las actividades de la explotación, influye en la forma en que se organizan las estrategias productivas y se proyecta la sucesión.

Si bien se observó que en esta categoría de productores, la vinculación de los jóvenes con la unidad familiar se produce a más temprana edad, donde la relación de la diada padre-hijo pasa por diversos estadios jerárquicos (del trabajo físico a la gestión de la producción), la imposibilidad de participar en la toma de decisiones relacionadas con la gestión y la propiedad, a diferencia de la categoría anterior, debilita el proceso de aprendizaje y el sentido de pertenencia que los jóvenes construyen con el negocio familiar.

Asimismo, se determinaron diferentes formas de distribuir resultados según el ciclo de vida familiar por el cual atraviesa la unidad. Cuando los hijos jóvenes realizan tareas de campo, reciben una remuneración de tipo informal (manutención periódica de gastos) o de tipo salarial (monto de dinero mensual) como una estrategia para retener al hijo en la explotación. Esto se observó en un 40% de los casos bajo análisis y los testimonios que corroboran lo señalado son:

“El tema remuneración, hoy por hoy, no lo tenemos definido. Cuando ellos (hijos) necesitan dinero, yo se los doy” (Productor Empresa 6)

“Nosotros, arreglamos el pago de un monto fijo mensual” (Productor Empresa 8)

A medida que se produce el pasaje del joven a la adultez, a la remuneración en dinero se le suman diferentes arreglos económicos, tales como la cesión de padres a hijos de un porcentaje de la producción, de una parcela de tierra para la explotación individual o de la posibilidad de realizar alguna actividad con recursos familiares (como por ejemplo los hijos que prestan servicios a terceros con la maquinaria familiar). La utilización de estos mecanismos se registró en el otro 40% de los casos estudiados. Así lo manifestaron los productores entrevistados:

“Yo le di unas hectáreas para que las siembre. La producción de ese campo es para él. Siembra lo que quiere y vende cuando quiere” (Productor Empresa 7)

“Mi hijo retira un importe mensual como pago a cuenta de un porcentaje de la producción.” (Productor Empresa 10)

Un antecedente de este tipo de arreglos se encuentra en (Bardomás Op. cit.) quien explicó que el proceso de sucesión se inicia cuando el hijo comienza a trabajar de la mano del padre en la explotación, a cambio de un porcentaje de la venta de la cosecha o el ganado.

De igual modo que en la categoría de productores que prevén el relevo, la retribución económica de los jóvenes por su labor en la unidad familiar constituye un elemento fundamental a la hora de atraerlos y/o retenerlos como futuros continuadores de la explotación. Sin embargo, se observó que la forma de implementación de estos arreglos es diferente entre categorías. Se constató mayor formalización de los arreglos entre los productores que prevén el relevo, dada la existencia de sociedades familiares, lo que genera mayor incentivo y compromiso por parte de los sucesores.

En relación a la transmisión de la propiedad, ninguno de los productores entrevistados incurrió en estrategias sucesorias concretas para resolver esta cuestión. En el 80% de los casos de estudio, al menos desde el aspecto discursivo, se observó una tendencia orientada a replicar la experiencia de sus antecesores. Se presentan algunos testimonios que ejemplifican lo expuesto:

“Cuando nosotros faltemos, harán la sucesión. A mí, me tocó cuando murió mi madre.” (Productor Empresa 6)

“Me gustaría dejar los papeles en orden tal como lo hizo mi padre con nosotros.” (Productor Empresa 8)

“Cuando me libere de todas las deudas, voy a poner los bienes a nombre de mis hijas. Mi madre nos dejó todo arreglado, todo pago.” (Productor Empresa 9)

Respecto a los mecanismos de transmisión de la propiedad, se registró una marcada diferencia entre las dos categorías de productores analizadas. Mientras los productores que no

ceden el mando ni siquiera han hablado del tema con sus hijos, los productores que prevén el relevo implementaron estrategias concretas (constitución de sociedades de capital con cesión de acciones, cesión de bienes con usufructo o renta vitalicia, etc.) tendientes a conservar indivisa la unidad de explotación.

De igual forma que en la categoría anterior, los principales factores que inciden en el relevo generacional son: la escala y trayectoria de la empresa, las expectativas de los padres y los deseos y aspiraciones de los hijos, el nivel de escolarización de los hijos, el género del sucesor y los aspectos socioeconómicos.

- Escala y trayectoria de la empresa:

Las explotaciones familiares analizadas operan una superficie promedio de 271 hectáreas con un mínimo de 50 y un máximo de 360 has. Se caracterizan por desarrollar su producción bajo formas de organización familiar tradicional o menos capitalizada, en las que se aporta fundamentalmente mano de obra familiar para llevar adelante el proceso productivo, aunque también se contratan asalariados permanentes o transitorios y servicios de maquinarias. Si bien el 80% de estas explotaciones arriendan campos a terceros, en ningún caso la superficie arrendada supera las 300 hectáreas, y presentan esquemas productivos diversificados. Además, el 60% de las empresas relevadas complementan la actividad productiva, con actividad agropecuaria extra-predial (servicios de maquinarias), lo que de alguna manera explica la cantidad de tierra tomada en arrendamiento. Se presentan relatos que dan cuenta de esto:

“Yo considero que la escala es uno de los factores de mayor importancia a la hora del relevo generacional y por esta razón, siempre estoy pensando en diversificarme; agrandar la ganadería porque es un respaldo, prestar servicios principalmente en forraje porque existe mayor demanda y agrandar la agricultura afuera en la medida que los alquileres sean razonables porque si tengo que pagar

18 quintales de soja por hectárea, es más negocio prestar servicios, que alquilar más superficie.” (Productor Empresa 6)

“El servicio de maquinarias es el grueso de nuestra actividad, pero aún me quedan algunas deudas por saldar provenientes de la compra de maquinarias agrícolas. Podríamos aumentar la superficie trabajada alquilando más campo afuera, pero pagar 17 o 18 qq/ha. de soja, es un negocio vidrioso.” (Productor Empresa 8)

“Cuando no se llega a la escala necesaria, hay que diversificarse. Hay que tener patas en distintos lados de modo de lograr vivir lo mejor posible y darles la oportunidad a los chicos de tener un estudio. Yo hago de todo un poco, agricultura, ganadería bovina y porcina de ciclo completo y presto servicios de maquinarias.” (Productor Empresa 9)

La mayoría de estas empresas poseen escasa extensión de campo propio y, como lo expresaron los entrevistados, aumentan su escala mediante la toma de campos en alquiler. Sin embargo, dado que los arrendamientos en la zona núcleo, oscilan entre 14 y 18 quintales fijos de soja por hectárea, cualquier cambio que se produzca en las variables que influyen en los márgenes agrícolas (clima, mercados, tipo de cambio, tasas de interés, derechos de exportación, impuestos, etc.) puede poner en riesgo la sustentabilidad de sus explotaciones. Por otra parte, si bien los productores se encuentran diversificados, no se observó que realicen actividades que tengan altos márgenes de rentabilidad que les permita recuperarse rápidamente de una campaña de resultados económicos adversos.

Claramente, algunas de estas empresas, a diferencia de las comprendidas en la categoría anterior no presentan perspectivas futuras de crecimiento y, en consecuencia, no solo no están en condiciones de brindar espacios para el desarrollo de las nuevas generaciones, sino que también son poco atractivas para las mismas. En aquellos casos, en los cuales la escala es una limitante, la continuidad de la explotación depende exclusivamente, de la capacidad y la voluntad que los sucesores tengan para hallar una alternativa de negocio que les permita permanecer en la actividad. Un ejemplo de lo manifestado es el testimonio del productor que se presenta a continuación:

“Estoy en permanente búsqueda de alternativas productivas porque al ser una extensión tan chica no es sustentable. Tenemos un capital en maquinaria porque mi padre era contratista. Pero yo no sé nada de fierros, y además también me dedico a mi profesión. Estoy viendo si con el capital de las herramientas, puedo hacer otra actividad dentro del rubro agropecuario. Quiero tanto a este campo, que mi esposa y yo nos fuimos a vivir allí, para atender la granja. Criamos pollos y tenemos ponedoras y colmenas. Este año hice la prueba y sembré dos has. con camote y me fue bien, pero eso solo suma. Si no le encuentro la vuelta al campo, también puedo reconvertirme, alquilo las 22 has propias y con el capital de las herramientas, hago otra actividad fuera del sector agropecuario.” (Hijo Productor Empresa 10)

Como señaló Malán en su investigación, el proceso sucesorio está fuertemente condicionado por las características económicas de la explotación (tamaño, capitalización, rentabilidad, etc.) y lo expuesto en las entrevistas lo confirma.

- Expectativas de los padres y deseos y aspiraciones de los hijos:

Del mismo modo que en la categoría de productores que prevén el relevo, se constató que, en la totalidad de los casos bajo análisis, si bien los padres tratan de generar espacios para que los hijos puedan continuar en la actividad familiar, toman una posición expectante pero moderada esperando que la decisión surja de los hijos. Se presentan algunas manifestaciones que ejemplifican lo lo expuesto:

“De a poco, quisiera ir delegando en los dos hijos, el manejo y la responsabilidad de la explotación. Todo depende de lo quieran hacer, pero los dos saben que lo que tengo va a ser de ellos” (Productor Empresa 6)

El hijo menor es el continuador de la explotación, a pesar que trabaja como ingeniero en una cooperativa. De hecho, parte de los campos agrícolas que les donamos a los tres hijos ya los maneja él. Ellos ven que con poco esfuerzo sacan una linda renta. Las chicas se dedican solo a su profesión y bueno si eso es lo que eligieron, uno no puede hacer otra cosa que apoyar su decisión”. (Productor Empresa 7)

“Yo estoy tranquilo porque el hijo mayor es el continuador de la explotación, ya hace 10 años que está trabajando conmigo. Al hijo menor no le gusta el campo, y si no le gusta, tampoco lo puedes obligar.” (Productor Empresa 8)

En cuanto a la presencia de continuadores, a diferencia de la categoría analizada con anterioridad (en los que hay al menos un joven continuador en cada unidad familiar), en esta categoría de productores se determinó que uno de los cinco productores analizados no presenta continuador definido. Esta situación, según lo expresado por el productor entrevistado, se relaciona con el género y la elección profesional de sus descendientes.

“Yo tengo dos hijas mujeres, una estudia medicina y la otra administración de empresas y la verdad que no sé si se van a volver de Rosario. Están entusiasmadas con las pasantías que les ofrecen. Y con el campo no sé qué harán, habrá que ver con quien se casan.... Pero yo tengo fe, que algún yerno quiera seguir con la explotación.” (Productor Empresa 9)

Tanto para los productores que prevén el relevo como para aquellos que no ceden el mando, la persistencia de la empresa familiar responde no solo a los deseos de los padres respecto a la continuidad de los hijos en la actividad sino también a la valoración de los hijos respecto de ocuparse de un trabajo que perciben como deseable por la posibilidad de mantener los lazos familiares, las perspectivas de ingreso, el estatus que les confiere o la libertad personal que les brinda. A similares conclusiones arribaron otros autores en sus estudios (López Castro, Op. cit.; Perrachon, Op. cit.; Bieger et al., Op. cit.)

- Nivel de escolarización de los hijos:

Se observó un alto grado de formación superior por parte de los hijos. El 70% de los hijos de las familias analizadas, se encuentra cursando o han finalizado los estudios universitarios. Se detallan a continuación testimonios que dan cuenta de lo manifestado:

“Yo induje a los tres hijos a seguir una carrera universitaria porque si los tres se hubieran quedado en la chacra, hoy deberían vivir cuatro familias de este campo y la verdad es que no alcanzaría para que retiraran lo que hoy ganan con el ejercicio de sus profesiones.” (Productor Empresa 7)

“La mejor inversión que estoy haciendo es hacer estudiar a mis hijas.” (Productor Empresa 9)

*“Para mi esposo y yo, el estudio de nuestro hijo siempre fue la prioridad.”
(Productor Empresa 10)*

Asimismo, a pesar de que el 43% de los jóvenes relevados estudiaron carreras relacionadas con el sector agropecuario, todos ellos se insertaron o planean insertarse en el mercado laboral. En este sentido, las representaciones de los entrevistados en esta categoría parecen indicar un alto nivel de aspiraciones por la formación superior y profesional, como posible fuente de ingresos alternativos (o directamente sustitutivos de los ingresos del campo) para las futuras generaciones. Esto ratifica lo puntualizado en sus investigaciones por otros autores (López Castro, Op. cit.; Neiman, Op. cit.) cuando señalaron que la herencia deja de estar centrada en el componente tierra para pasar a ser identificada con otros legados, como la educación superior. Se mencionan algunos relatos que avalan lo expuesto:

*“El hijo mayor que estudia ingeniería agronómica en la UNNOBA está haciendo una pasantía en una empresa grande y por lo que dice es muy probable que cuando se reciba se quede a trabajar para ellos o para alguna otra empresa del sector.”
(Productor Empresa 6)*

“De los tres hijos, dos son ingenieros agrónomos. La mujer trabaja en una empresa agropecuaria en Rosario y el varón trabaja en una cooperativa de Pergamino y me ayuda a mí con la explotación.” (Productor Empresa 7)

En ambas categorías de productores estudiadas, el acceso a niveles educativos terciarios y universitarios por parte de los hijos trae como resultado el desarrollo de trayectorias profesionales individuales, ya sea en relación al sector agropecuario o en otros sectores. Esto produce efectos en la forma en que se desarrolla el proceso de sucesión tanto en la etapa de relevo de la dirección (por la posible ausencia de futuros continuadores) como en la etapa de la transferencia legal de la propiedad (por la presencia de herederos no rurales).

- Género del sucesor:

En la producción pampeana de tipo familiar, es poco frecuente la participación de la mujer como continuadora de la explotación. Asimismo, frente al deseo o la necesidad de hacerse cargo de la explotación familiar, las mujeres que no tuvieron una educación formal vinculada con las ciencias agropecuarias, deben adquirir conocimientos que no son comunes a su género dentro de la estructura familiar rural. Lo expuesto se pone de manifiesto en el siguiente testimonio:

“El que siempre se hizo cargo del campo, fue mi esposo. Yo me dedique a la docencia y a criar a mi hijo. Cuando enviudé, entre en pánico, no sabía cómo me iba a arreglar con la producción. Si no hubiese sido que mi hijo decidió volverse de Rosario y hacerse cargo, lo hubiera tenido que alquilar.” (Esposa Productor Empresa 10)

Este testimonio parece indicar que aquellas explotaciones familiares, cuyos sucesores son exclusivamente de género femenino y que no estudiaron carreras universitarias relacionadas con las ciencias agrarias, podrían ver condicionada su continuidad a la presencia familiar de una figura masculina vinculada a la actividad agropecuaria (esposo, hijos, yernos, hermanos, etc.).

El género es el factor más relevante a la hora de elegir el sucesor de una explotación familiar. En efecto, a pesar de que en las representaciones discursivas de ambas categorías de productores ningún responsable entrevistado manifiesta expresamente que las hijas mujeres no pueden hacerse cargo de la unidad productiva, el dato fáctico es que las mismas no son percibidas como continuadoras elegibles.

- Contexto socioeconómico:

De igual forma que para los productores que prevén el relevo, la sucesión generacional de esta categoría de productores se encuentra influida por aspectos económicos, sociales y legales. Se muestran algunos relatos que dan cuenta de lo manifestado:

“La falta de mano de obra calificada es un verdadero problema y ni hablar del impacto de los costos laborales en la rentabilidad. Nosotros estamos al máximo de nuestra capacidad laboral, pero darle maquinarias con cierta tecnología a gente que no sabe usarle, es un riesgo grande.” (Productor Empresa 6)

“Es necesario contar con gente que viva en el campo porque si no es así, te roban todo” (Productor Empresa 8)

“Con el fallo judicial en materia de fitosanitarios a mí me quedan 81 has. en el área de exclusión de los 1095 metros. Estoy realmente preocupado porque este primer año, que partimos de campos limpios, los rendimientos no se van a ver demasiado afectados pero el año próximo lo veo más complicado. Yo estoy de acuerdo con que hay que ser cautos con la salud, pero la exclusión de tantos metros no es la salida. Distinto sería si fuese amortiguamiento, que nos permitiría utilizar productos banda verde y fertilizantes. En tecnología agropecuaria, esto implica retroceder más de treinta años. Se terminó la siembra directa y la tecnología de insumos.” (Productor Empresa 7)

“La política económica argentina es un problema, lo importante es poder adaptarse para no desaparecer. La década del 90 fue nefasta para los pequeños productores, pues, no teníamos rentabilidad. Yo venía con algunos pasivos y sin rentabilidad se hacía difícil pagar el capital más los intereses, así que tuve que vender un pedazo de campo para sanear todo porque, de lo contrario, me hubiese fundido.” (Productor Empresa 9)

La principal dificultad observada para esta categoría de productores es el costo legal y tributario que acarrea la transmisión de la propiedad, ya sea a través de un proceso judicial de sucesión, o mediante la cesión de derechos realizada en vida de los propietarios. Esta problemática, que también es expresada por productores que prevén el relevo, se acentúa en la presente categoría de productores, ya que, al tratarse de explotaciones pequeñas y medianas, se presentan casos en los que la unidad mínima de explotación, que para el Partido de Pergamino es de 40 hectáreas, hace imposible la subdivisión de la fracción. En estos casos, de no ser factible la explotación conjunta por parte de todos los herederos, no hay otra alternativa que

proceder a la venta del bien. Se presentan manifestaciones de los productores entrevistados que ejemplifican lo señalado:

“El costo de las sucesiones es altísimo, sobre todo ahora, con el impuesto a la herencia. En solo cinco años tuve que hacer tres sucesiones (abuela, madre y hermano). Si no hubiese pasado tantos años pagando costos sucesorios seguramente hubiera comprado unas 30 o 40 hectáreas más.” (Productor Empresa 7)

“La gran dificultad que veo, es el aspecto económico. En la mayoría de los casos, se termina vendiendo parte del patrimonio para hacer frente a las cesiones o sucesiones. En el caso de un campo chico se agrava más cuando se lo quiere conservar porque si es una fracción indivisible por ser pocas hectáreas, no se puede vender un pedazo, sino que hay que desprenderse de la totalidad y luego ver que se compra con el dinero que queda.” (Productor Empresa 8)

“Un problema que veo es que al ser un campo de 24 has., no lo vamos a poder dividir. A diferencia de la posibilidad que tuvimos con mis hermanos, a mis hijas este lote les va a quedar en condominio. El problema que se puede presentar a futuro es que, si una de ellas quiere vender su parte, ante la imposibilidad de compra de la otra, tengan que vender la totalidad.” (Productor Empresa 9)

De acuerdo al segundo objetivo específico formulado en la investigación, los productores incluidos en esta categoría se asocian con tres de las tipologías identificadas por (Calcaterra et al., Op. cit.) para la agricultura familiar: Agricultura Preponderantemente Familiar (APF), Agricultura Preponderantemente Familiar Capitalizados (APFC) y Empresarios Chicos (E.Ch). La primera tipología, comprende a la Empresa 10; la segunda tipología incluye a la Empresa 6 y la tercera tipología, reúne a las Empresas 7, 8 y 9.

10. 4.- Conclusiones finales

Para generar información que permita comprender el proceso de relevo generacional en la zona núcleo pampeana, se entrevistó a representantes de doce empresas familiares agropecuarias del Partido de Pergamino. En coherencia con el primer objetivo planteado, se buscó identificar las principales estrategias y factores que influyen en el proceso de relevo generacional y

explicar su incidencia en la continuidad intergeneracional de las empresas familiares agropecuarias. Para ello se establecieron dos categorías diferenciadas de empresas: las que están formadas por productores que prevén el relevo generacional y las que están constituidas por productores que no ceden el mando.

Las estrategias sucesorias implementadas por los productores que prevén el relevo provienen de una adecuada planificación tendiente a evitar el desmembramiento de la explotación y procurar la formación empresarial de los grupos de decisores para garantizar la continuidad de la familia en la dirección. Por el contrario, en la categoría de productores que no ceden el mando, la ausencia de planificación se observa tanto en el relevo de la dirección como en la transmisión de la propiedad. Respecto al relevo de la gestión, se constata la escasa participación que tienen los hijos en la toma de decisiones y en la gestión de la explotación, y en cuanto a la transmisión de la propiedad de la tierra se advierte un riesgo cierto de que continúe el proceso de partición de las unidades productivas y la consecuente pérdida de competitividad, lo que termina por afectar la continuidad de las empresas familiares, en particular, las menos capitalizadas.

Los principales factores que se tomaron como indicadores para analizar la dinámica del recambio generacional son:

- las expectativas de los padres y los deseos y aspiraciones de los hijos,
- el género del sucesor,
- el contexto socioeconómico,
- el nivel de escolarización de los hijos
- la escala y trayectoria de la empresa.

Si bien los cinco indicadores enumerados inciden en el proceso de transición generacional, los tres primeros impactan de forma similar en ambas categorías de productores, mientras que los últimos dos originan comportamientos diferentes entre una categoría y la otra.

- Expectativas de los padres y deseos y aspiraciones de los hijos: si bien los padres desean que los hijos den continuidad a la empresa familiar (lo que sin dudas incide en las opciones de vida de éstos últimos), también respetan las aptitudes y los proyectos personales de los hijos, pues tampoco se busca que la empresa familiar signifique una condena de por vida para quienes sienten otras vocaciones.

- Género del sucesor: aun cuando en las últimas décadas ha crecido la participación de la mujer en la toma de decisiones y en el manejo de los aspectos administrativos vinculados a la gestión, los espacios relacionados con la continuidad de las explotaciones le siguen siendo negados, ya que se constata la exclusión temprana de las mujeres como candidatas a la sucesión de los establecimientos.

- Condiciones del contexto socioeconómico: si bien la forma en que se lleva adelante el relevo generacional responde en gran parte a las tradiciones y creencias de cada núcleo familiar, las decisiones sobre la transferencia de la gestión y de la propiedad son influenciadas por las condiciones del contexto. Los cambios bruscos de las variables macroeconómicas (precios internacionales de los commodities, tipo de cambio, tasa de inflación, derechos de exportación, etc.) pueden provocar caídas importantes en los niveles de rentabilidad del sector. Estos aspectos económicos, sumados a la percepción negativa que ciertos actores sociales tienen sobre la producción agropecuaria (impacto ambiental), como así también las disposiciones judiciales o legales que establecen zonas de exclusión para la utilización de fitosanitarios cada vez más amplias; las dificultades para la contratación de asalariados que quieran permanecer

en las zonas rurales; la inseguridad y los actos de vandalismo a los que se han visto sometidos los productores (quema de sembradíos, rotura de silo-bolsas, robo de ganado y maquinarias, etc.) son factores que pueden incidir en el ánimo de padres e hijos de persistir o no con su vocación de productor y, consecuentemente, afectar la continuidad de las empresas agropecuarias.

- Escala y trayectoria de la empresa y nivel de escolarización de los hijos de los productores: en estos factores surgen las mayores diferencias entre las categorías. Con frecuencia, las unidades familiares de menor escala dirigidas por productores que no ceden el mando no logran generar el aporte económico suficiente para satisfacer las necesidades de los núcleos familiares que comprenden y, en consecuencia, las generaciones más jóvenes no siempre encuentran en ellas espacios de desarrollo. Frente a este escenario, padres e hijos hallan en la educación formal una alternativa de ingreso extra predial, que termina afectando las estrategias hereditarias y/o de continuidad de la gestión. De este modo, el alto nivel de educación formal alcanzado por los hijos de los productores, genera el desarrollo de trayectorias profesionales individuales reduciendo la cantidad de jóvenes dispuestos a continuar con la explotación familiar. En cambio, los productores que prevén el relevo administran empresas familiares de mayor escala y con potencial de crecimiento, lo que brinda condiciones atractivas para el desarrollo de las nuevas generaciones. Sin embargo, las posibilidades que tienen los jóvenes de desempeñarse en la explotación familiar no invalida la valoración que padres e hijos tienen de la formación profesional. En este sentido, los jóvenes que buscan desempeñarse en la explotación familiar eligen transitar una formación superior relacionada con el agro. Del mismo modo cuando estos estudian carreras universitarias afines al sector, se involucran de lleno en el negocio familia. Además, con el fin de atraer a aquellos hijos que estudiaron carreras no vinculadas a las ciencias agrarias, los padres suelen diversificar

la empresa agropecuaria hacia nuevos rubros que pasan a conformar el portafolio de actividades del negocio familiar.

En el segundo objetivo planteado se buscó evaluar la posible asociación entre las estrategias sucesorias identificadas (se prevé el relevo/ no se cede el mando) y las tipologías de empresas familiares agropecuarias predominantes en el territorio. En relación a esto, se observa que los productores que prevén el relevo, se asocian con las tipologías de empresarios capitalizados, sean estos “Empresarios Capitalizados Propietarios” o “Empresarios Capitalizados Contratistas”; mientras que los productores que no ceden el mando, se vinculan con tres tipologías identificadas para la agricultura familiar: “Productores Agricultura Preponderantemente Familiar”, “Productores Agricultura Preponderante Familiar Capitalizados” y “Empresarios Chicos”.

Los resultados alcanzados en esta investigación contribuyen a caracterizar a un actor social y político históricamente clave en el desarrollo agropecuario argentino, desde una perspectiva menos frecuentada. Sin lugar a dudas, los procesos de herencia y relevo generacional no sólo son importantes para las familias involucradas, sino también para el sector agropecuario en su conjunto, por lo que se recomienda enfrentar la transición generacional con la mayor anticipación posible, haciendo énfasis en el diálogo intergeneracional, en el involucramiento de los hijos con las decisiones presentes y futuras del negocio familiar, y en la planificación oportuna y abierta del proceso.

11.- Bibliografía

- Andrade, J. (2002).** "Sucesion en la Empresa Familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca".
Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 7,num.19, julio-noviembre 2002, pp 375-389.
Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237032214_
- Araya, A. (2012).** "El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización". TEC Empresarial, Agosto 2012, Vol 6, N° 2, pag. 29-39. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/286437753_El_Proceso_de_Sucesion_en_la_Empresa_Familiar_y_su_Impacto_en_la_Organizacion_The_succession_process_in_a_family_owned_business_and_its_impact_on_the_organization
- Azcuy Ameghino, E., & Fernández, D. (2019).** "El Censo Nacional Agropecuario 2018. Visión general y aproximación a la región pampeana". Obtenido de https://bichosdecampo.com/wp-cna_2018_azcuy_ameghino_fernandez-1.pdf
- Balsa, J. (2006).** "El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales en la agricultura bonaerense 1937-1988". Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
Obtenido de <http://www.iesac.unq.edu.ar/el-desvanecimiento-del-mundo-chacarero-transformaciones-sociales-en-la-agricultura-bonaerense-1937-1988/>
- Barach, J. & Ganitsky, J. (1995).** "Successful succession in family business. Family" Business Review, Vol. 8, N° 2, Pag. 131-155. Obtenido de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- Bardomás, S. (2000).** "La transmisión de la propiedad como factor relevante en la continuidad de la agricultura familiar en la región pampeana. Un estudio de caso: colonos de origen francés en Pigüé". Revista Ciclos, Año X, Vol. X, N° 20. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos_v10_n20_03.pdf
- Berelson, B. (1952).** "Content Analysis in Communication Researches". Glencoe III,Free Press

- Bieger, T., Dhein Griebeler, M., & Becerra Bonza, A. (2015).** “Entre quedarse y salir: un vistazo a la herencia generacional en la agricultura familiar”. Revista del Departamento de Geografía. Argentina. Año 4. No 7. Obtenido de <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/cardi/index>
- Bitar, M., Cabrini, S., Orlando, L., Lingua, M., Paolilli, M. C., Fillat, F., . . . Bevaqua, F. &. (2020).** ” Los sistemas productivos del partido de Pergamino. Resultados de una encuesta a productores”. Obtenido de <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/7057?locale-attribute=en>
- Bitar, M., Paolilli, M., Fillat, F., Elustondo, L., Pagliaricci, L., Portillo, J., . . . Cabrini, S. (2019).** “Cambios en los sistemas productivos en la Cuenca del Arroyo Pergamino, Provincia de Buenos Aires, en el período 2007-2019. “Trabajo presentado en L Reunión Anual de Economía Agraria a la Bioeconomía, Buenos Aires, Octubre 2019 p.1-18. Obtenido de <https://repositorio.inta.gob.ar/handle/20.500.12123/6560>
- Bontempo, C. (2019).** “Pergamino: evalúan apelar una cautelar que limitó el uso de agroquímicos”. Artículo periodístico Diario la Nación, Septiembre 2019. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/pergamino-evaluan-apelar-cautelar-limito-uso-agroquimicos-nid2284210>
- Brumer, A., & Dos Anjos, G. (2008).** “Gênero e reprodução social na agricultura familiar”. *Revista NERA*, N°12. Obtenido de <http://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/viewFile/1396/1378>
- Burton, R., & Walford, N. (2005).** “Multiple Succession and Land Division on Family Farms in the South East of England: a Counterbalance to Agricultural Concentration?”. *Journal of Rural Studies*, N°. 21, pp. 335-347. Obtenido de: https://www.academia.edu/16999144/Multiple_succession_and_land_division_on_fa

mily_farms_in_the_South_East_of_England_A_counterbalance_to_agricultural_concentration

- Cabrini, S., Cristeche, E., De Prada, J., Dupleich, J., Engler, P., Esposito, M., . . . Vicente, G. (2018).**) “Percepción sobre el impacto ambiental de la producción agropecuaria de la región pampeana argentina”. Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_cristeche_percepcion_sobre_el_impacto.pdf
- Calcaterra, C. P., & Varela, H. G. (2016).** ”Primeras etapas en el proceso de construcción participativa de un observatorio: El caso del Observatorio de Sustentabilidad Rural de Pergamino.” Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_pergamino_primeras_et
- Calcaterra, C., Fillat, F., & Senigagliesi, C. (2016).** "Agricultura familiar en el Norte de la Provincia de Buenos Aires; tipificación y evaluación de su sustentabilidad". Revista Argentina de Economía Agraria. Obtenido de <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/673>
- Calcaterra, G., & Rainaud, H. (2014).** “La empresa familiar agropecuaria”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.
- Canales Cerón, M. (2006).** " Metodologías de investigación social." Santiago: Lom Ediciones.
- Cavallero, J. (2012).** “El ABC de los commodities”. El Economista. Mayo 2012. Obtenido de: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/05/11/abc-commodities>.
- Christensen, N. (2014).** “La subdivisión en la empresa agropecuaria familiar.”. IADEF, Enero de 2014. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/la-subdivision-en-la-empresa-agropecuaria-familiar>

- Cloquell, S., Albanesi, R., Propersi,, P., Preda , G., & De Nicola, M. (2007).** "Familias rurales. El fin de una historia en el inicio de una nueva agricultura". Buenos Aires, Homo Sapiens. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/13287>
- Craviotti, C. (2001).** "Tendencias en el trabajo agrario y dinámicas familiares". *Cuaderno de Desarrollo Rural*, 45. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/71966/CONICET_Digital_Nro.a6cda730-1742-47ec-96b9-472459e3d8f9_d.pdf?sequence=5
- Craviotti, C. (2002).** "Configuraciones socio-productivas y tipos de pluriactividad: los productores familiares de Junín y Mercedes". *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 17. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/riear/riear_v17_n1_04.pdf
- De los Santos, G., & Origlia , G. (2020).** "Qué se esconde detrás de los ataques a silobolsas en todo el país". Artículo periodístico Diario la Nación, Julio 2020. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/que-se-esconde-detras-ataques-silobolsas-todo-nid2392004>
- Desmarais, S., & Lerner, M. (1994).** "Entitlements in Close Relationships: a Justice-Motive Analysis" en M. Lerner y G. Mikula (eds.), *Entitlement and the Affectional Bond: Justice in Close Relationships*, Nueva York, Plenum Press. Obtenido de: https://catalyst.library.jhu.edu/catalog/bib_1713930
- Dirven, M. (2002).** "Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón más para el éxodo de la juventud?". *Serie Desarrollo Productivo N° 135. Santiago de Chile*. Obtenido de <https://digitallibrary.un.org/record/489633?ln=es>
- Dirven, M. (2012).** "Juventud y tercera edad en la explotación agropecuaria: recopilación de experiencias referidas al traspaso intergeneracional". Ponencia presentada en el Seminario – taller "Hacia una política de apoyo al Relevo generacional." Canelones,

Uruguay. Obtenido de: http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2016/05/6_Resumen-relevo_generacional_15042016.pdf

Dodero, S. (2014). “El secreto de las empresas familiares exitosas”. Buenos Aires: El Ateneo.

Ducos, M., & Ullo de Perrúa, E. (2003). “Empresa familiar agropecuaria”. Buenos Aires:: Eudeba.

Dulce, E. (2014). El estudio de caso como metodología para abordar investigaciones en agronegocios. Material didáctico correspondiente a la Maestría en Agronegocios.

FADA. (2020). “Participación del Estado en la renta agrícola”. Índice FADA de Marzo 2020. Obtenido de <http://fundacionfada.org/informes/indice-fada-de-marzo-2020-662/>

Ferrazzino, A., & Formento, S. (2001). “Estrategias familiares de participación, la sucesión”. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires. Obtenido de <https://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/ferrazzino-formento.PDF>

Gallo , A., & Peluso, I. (2013). "Estrategias sucesorias en la ganadería familiar". Revista de Ciencias Sociales, N°. 32, 2013 (págs. 17-34). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4492237>

Gentili, M. (2007). "El futuro de las empresas agropecuarias familiares". *Diario La Nación, Sección Campo*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-futuro-de-las-empresas-agropecuarias-familiares-nid927359>

Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M., & Lansberg, I. (1997). “Empresas Familiares Generación a Generación”. MC Graw Hill México.

Giarracca, N., Gras, C., & Barbeta, P. (2005). "De colonos a sojeros. Imágenes de la estructura social del sur de Santa Fe". *Norma Giarracca y Miguel Teubal El campo argentino en la encrucijada, Buenos Aires: Alianza Editorial*. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20171124030808/Antologia_esencial_Norma_Giarracca.pdf

- Glaser, B. & Strauss, A. (1967).** “The discovery of grounded theory”. Chicago: Aldine Press.
- Heggin, A. J. (2016).** “La Posta. El Traspaso Generacional en las unidades familiares tras una década de expansión de la nueva agricultura de soja, en la zona de influencia de Rosario del Tala, Entre Ríos”. *Tesis de Maestría en Ciencias Agropecuarias. Universidad Nacional de Córdoba.* Obtenido de <https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/1576>
- INDEC. (2013).** “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010”. *CEPAL/CELADE.* Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf.
- Lalaleo, D. (2009).** “Incidencia de los contratos de abastecimiento de papa para la industria de chips sobre el diseño de las empresas proveedoras. El caso Pepsico”. UBA Argentina.
- López Castro, N. (2009).** “Cuando la persistencia es una cuestión de familia. Relaciones familiares, traspaso y género en explotaciones agropecuarias del Sudoeste bonaerense (1987- 2007)”. *Mundo Agrario, Vol.10, N°19.* Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/13344/Documento_completo.pdf?sequence=1
- López Castro, N. (2012).** "Transformaciones sociales y procesos de diferenciación social de la producción familiar pampeana. Estudio sobre el agro del sudoeste bonaerense en las últimas décadas (Púan y Adolfo Alsina, 1988-2012". *Tesis de Doctoral. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina.* Obtenido de <http://www.iesac.unq.edu.ar/tesis-doctoraltransformaciones-sociales-y-procesos-de-diferenciacion-social-de-la-produccion-familiarpampeana-estudio-sobre-el-agro-del-sudoeste-bonaerense-en-las-ultimas-decadas-puan-yadolfo-al>

- Malán, I. (2016).** “La sucesión generacional en la fruticultura familiar de la región sur del Uruguay. Una mirada desde la perspectiva de género y generaciones.”. *Tesis de Maestría en Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín*. Obtenido de <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/105>
- Martín, J. (2009).** “Observación participante: informantes claves y rol del investigador”. *Nure Investigación*, N° 42, 2009. Obtenido de: <http://www.nureinvestigacion.es>
- Mazorra, A. (1999).** “La remuneración del trabajo de la agricultura familiar española(1985-1997)”. *Investigaciones Geográficas*, N°22, pp. 129-147. Obtenido de <https://www.investigacionesgeograficas.com/article/view/1999-n22-la-remuneracion-del-trabajo-en-la-agricultura-familiar-espanola-1985-1997>
- Moreno, M. (2015).** “Dinámicas productivas y vínculos familiares en nuevos contextos de desarrollo agrario. Reflexiones a partir de un estudio de caso en partidos de la provincia de Buenos Aires”. *X Jornadas de Estudios Sociales de la Economía*. Obtenido de https://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle.php?keywords=Buscar&id=38234&congresos=yes&detalles=yes&congr_id=238632
- Muzlera, J. (2008).** "La producción familiar pampeana a comienzos del siglo XXI. Organización del trabajo, familia y herencia entre los Chacareros del Sur de la Provincia de Santa Fe.”. *Tesis de Maestría (IDES - UNGS)*. Obtenido de <http://josemuzlera.blogspot.com.uy/2011/01/chacareros-del-siglo-xxi-herencia.html>
- Muzlera, J. (2009).** “Chacareros del siglo XXI. Herencia, familia y trabajo en la Pampa Gringa”. *Mundo Agrario*, Vol. 10, N° 19. Obtenido de <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/download/v10n19a17/639?inline=1>
- Neiman, M. (2010).** “La agricultura familiar en la región pampeana argentina. La utilización de los factores de producción y su relación con nuevas dinámicas familiares”. *Mundo Agrario*, Vol. 11, N° 21. Obtenido de “La agricultura familiar en la región pampeana

argentina. La utilización de los factores de producción y su relación con nuevas dinámicas familiares” Muhttps://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/17919

Neiman, M. (2013). "La herencia: los(as) hijos(as) y el tránsito entre generaciones en la agricultura familiar de la región pampeana argentina". *Estudios Sociológicos*, vol. XXXI, núm. 93, septiembre-diciembre, 2013, pp. 899-926. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59831906008>

Neiman, M. (2017). “La herencia en las empresas familiares de la región pampeana argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola”. *Revista de Sociología PAPERS*. Vol. 102, Núm. 3 (págs. 509-531). Obtenido de Revista de Sociología PAPERS. Vol <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6051887>

Palau, H. (2005). “Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad.” Estudio de caso múltiple. UBA Argentina.

Pardías, S. (2016). “Un abordaje etnográfico de la herencia de la tierra en unidades productivas de leche en la microrregión de Crespo, Entre Ríos (Argentina)”. *Revista de Geografía Agraria: CAMPO-TERRITÓRIO*, 11 (22 Abr.). Obtenido de <http://www.seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/30082>

PEP (2011). “Plan Estratégico del Partido de Pergamino”. Obtenido de: <https://issuu.com/aracampi/docs/pep2011>

Perez Molina, A. (2012). “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”. *Revista de investigación 3 Ciencias*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/el-modelo-de-empresa-familiar-los-cuatro-pilares-fundamentales/>

Perrachón, J. (2009). "Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias". *En : Familia y Campo. Rescatando estrategias de adaptación.*, Plan Agropecuario. pp 115-

126. Obtenido de
http://planagropecuario.org.uy/publicaciones/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf
- Perrachón, J. (2011).** “Relevo generacional en predios ganaderos del Uruguay”. *Tesis Magíster en Desarrollo Rural Sustentable, 108 p. Facultad de Agronomía. Montevideo, Uruguay.* Obtenido de
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17958.pdf>
- Peterson, H. (1997).** “La epistemología de los agronegocios. Pares, métodos y rigor”. Foro de Investigación de Agronegocios.
- Poza, M. (1995).** "A la sombra del roble: la empresa privada familiar y su continuidad". Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- Sampieri, R., Fernández C., & Baptista M. (2010).** “Metodología de la investigación.” Mc Graw Hill Interamericana, México.
- Scheinkerman de Obschatko, E. (2009).** “Las explotaciones agropecuarias familiares en la República Argentina. Un análisis a partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002.”. *MAGyP/IICA. Estudios e Investigaciones; N° 23.* Obtenido de
<http://www.iica.int/Esp/Paginas/default.aspx>
- Smith, N. (1990).** “The case study: a useful research method for information management”, *Journal of Information Technology*, Vol. 5, pp. 123-133. Obtenido de:
<https://link.springer.com/article/10.1057/jit.1990.30>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998).** “Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory”. Sage Publications, Inc. Obtenido de:
<https://psycnet.apa.org/record/1999-02001-000>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982).** "Atributos ambivalentes de la empresa familiar". *Family Business Review*, 11(1), 11-16. Obtenido de

http://www.fundacionregional.com.ar/download/FBR_Atributos_Ambivalentes_de_la_Empresa_Familiar.pdf

Taylor S. & Bogdan R. (1987). “Introducción a los métodos cualitativos.” Ediciones Paidós.

Thornton, R. (2005). “La Empresa Familiar Agropecuaria en la era Posmoderna”. Buenos Aires: Editorial de Los Cuatro Vientos.

Tommasino, H., González, M., & Franco, L. (2006). “Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar”. *En Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Universidad de la República. Facultad de Agronomía.* Obtenido de

https://www.dinama.gub.uy/biblioteca/index.php?lvl=author_see&id=5276

Tort, M., & Román, M. (2005). "Explotaciones familiares: diversidad de conceptos y criterios operativos". *En María del Carmen González (Eds.), Productores familiares pampeanos: hacia la comprensión de similitudes y diferencias zonales. Buenos Aires: Editorial Astralib.* Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/263046767_Expotaciones_familiares_Diversidad_de_conceptos_y_criterios_operativos

Varela, H. G. (2012). “Los “Y” ó millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo”. *XVIII Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VIII del MERCOSUR. Concordia, Entre Ríos. Noviembre 2012.* Obtenido de http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/256

Ward, J. (1987). "Keeping the family business healthy". San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weisheimer, N. (2010). "A situacao juvenil na agricultura familiar do Rio Grande do Sul". Ponencia presentada al VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural. Porto Galinhas. Obtenido de : <http://www.lume-ufrgs.br/handle/10183/1590>

Wilkinson, S. (2004). “Focus groups”. *Doing social psychology research*, 344-376.

Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Ed. Sage, Newbury Park, CA.

12.- Anexos

12.1.- Anexo I: Descripción de los casos de estudio

La empresa 1 está conformada por una pareja de alrededor de sesenta años, con cinco hijos jóvenes adultos, dos mujeres y tres varones, y solo una de las mujeres ha contraído matrimonio. Los esposos residen en la ciudad y han accedido a una educación formal media, finalizando ambos el nivel secundario. La mayoría de sus hijos incursionó en carreras universitarias: psicología, ciencias económicas, ciencias veterinarias e ingeniería agronómica. Solo uno de ellos, tras finalizar el secundario agrotécnico, decidió no seguir estudios superiores, pero estableció su propio emprendimiento dedicado a la cría intensiva de cerdos. La empresa se dedica exclusivamente a actividades agropecuarias y la trayectoria de la familia en el sector data de tres generaciones. Si bien la explotación se manejó tradicionalmente con un esquema mixto, agricultura y ganadería bovina de ciclo completo, en los últimos años con la incorporación de algunos de los hijos a la explotación, se ha diversificado la actividad mediante la incorporación de actividades pecuarias intensivas como la actividad cunicula y porcina de ciclo completo. Actualmente, la explotación cuenta con algo más de 1600 hectáreas de las cuales el 90% son en propiedad. A los ingresos de la actividad agropecuaria, se suman los ingresos de todos los hijos que provienen del ejercicio de sus profesiones o emprendimientos independientes.

La empresa 2 está compuesta por un matrimonio mayor, una hija y un hijo, ambos de mediana edad y casados y la hermana del hombre viuda y madre de cuatro hijos de mediana edad, todos casados. El responsable de la explotación es ingeniero agrónomo y su esposa docente, ambos están jubilados y siempre tuvieron residencia en la ciudad. Los dos hijos son ingenieros agrónomos y ambos ejercen sus profesiones, sin vinculación directa con la

explotación. La historia de la familia del hombre en la producción agropecuaria se remonta a tres generaciones, y si bien solía trabajar en agricultura una superficie mayor, en los últimos años, maneja en sociedad con su hermana una superficie de 225 hectáreas heredadas de sus padres. Además, posee en sociedad con un tercero no familiar, una granja avícola para la cual el productor alquila y produce 200 hectáreas de maíz. La actividad agrícola es desarrollada por administración, es decir, el productor contrata la totalidad de los servicios mientras que la granja depende de un equipo de trabajo formado por él, su socio, su yerno, el hijo de su socio y varios empleados. A los ingresos prediales que son los de mayor importancia, se suman también los ingresos provenientes de las jubilaciones de la pareja.

La empresa 3 está formada por una pareja mayor con seis hijos jóvenes adultos (cinco mujeres y un varón), tres de ellos están casados. Tienen residencia en la ciudad y el titular es nieto de productores agropecuarios tradicionales de la región. El hombre es ingeniero agrónomo y la mujer es profesora de biología. De los seis hijos, cuatro han finalizado una formación universitaria, uno cuenta con formación terciaria y el otro culminó con sus estudios formales en la escuela secundaria. La explotación cubre alrededor de 1800 has, contabilizadas a partir de la combinación de tierras propias y arrendadas, y está afectada a la agricultura y ganadería vacuna de ciclo completo. Cinco de los hijos tienen proyectos desvinculados de la actividad agropecuaria, mientras que una hija y su esposo dedican la totalidad de su tiempo a la explotación. A su vez el hijo varón colabora, desde sus saberes profesionales, con la gestión de la empresa familiar independientemente de tener su propio proyecto. A pesar de que los ingresos provenientes de la explotación agropecuaria son de envergadura, no constituyen los únicos ingresos de los cónyuges, ya que participan de varias sociedades comerciales, entre las que se encuentra una conocida empresa de semillas de la cual el hombre es socio fundador.

La empresa 4 se compone por un productor mayor y su esposa, y dos hijos de mediana edad, ambos casados. La hija vive en otra ciudad y tiene una actividad independiente del campo familiar. El hijo varón, luego de graduarse como ingeniero agrónomo, empezó a trabajar en la unidad familiar junto a su padre. Paulatinamente, el productor comenzó a delegar responsabilidades en el mismo hasta compartir la gestión de la explotación, habiendo formalizado su relación mediante una sociedad familiar. Tanto la pareja mayor como la joven vivieron toda su vida en la ciudad. La historia de la familia del hombre en la producción agropecuaria data de tres generaciones atrás y a pesar de que, en una época, tuvieron un esquema productivo más diversificado, desde hace unos diez años, se dedican de forma exclusiva a la actividad agrícola. Actualmente, la sociedad entre padre e hijo, trabaja una superficie aproximada de 780 hectáreas de las cuales 480 hectáreas son propias. Si bien los cónyuges están jubilados, el ingreso predial constituye su mayor fuente de ingresos.

La empresa 5 está formada por una pareja mayor con cuatro hijos jóvenes adultos (tres mujeres y un varón), uno de ellos casado. Los cónyuges pertenecen a familias con reconocida trayectoria en la zona y están transitando la segunda generación. Durante los primeros años de matrimonio vivieron en el campo, pero desde hace más de treinta años, residen en la ciudad. El productor accedió a educación primaria completa, su cónyuge culminó la educación secundaria, mientras que todos los hijos estudiaron carreras universitarias (dos de ellos las dejaron incompletas, uno está en curso y otro la ha finalizado). Actualmente, la unidad productiva consta de 1150 hectáreas, de las cuales más del 90% son arrendadas. Se hace agricultura en la mayor parte de la superficie, destinándose unas 200 hectáreas a la ganadería bovina de ciclo completo. Además del ingreso por las actividades agropecuarias, otro de los principales ingresos de la empresa familiar proviene de los servicios de maquinarias prestados a terceros. También, en los últimos años la empresa incursionó en una actividad vinculada a

otros rubros, relacionados a la refacción y construcción de inmuebles para la venta. Tres de los hijos trabajan en el proyecto familiar (hijo varón y dos hijas, en carácter part-time), mientras que la hija menor está finalizando sus estudios universitarios y eventualmente proyecta incorporarse de alguna manera, luego de recibida. A los ingresos provenientes de las actividades de la empresa diversificada, se suma el arrendamiento rural percibido por la mujer, de un campo de herencia paterna que cede en arrendamiento a sus hermanos. Todos los hijos, a excepción de la menor que aún está estudiando en la facultad, cuentan con ingresos extra-prediales.

La empresa 6 está formada por una pareja de mediana edad con dos hijos jóvenes (varones) y el padre del responsable de la explotación. Ambos cónyuges provienen de familias “de campo” y están transitando la tercera generación de productores agropecuarios. Desde que se casaron viven en el campo familiar del productor, lugar en el que reside también el padre del mismo. En cuanto a la educación formal, ambos miembros de la pareja han finalizado los estudios secundarios. El hijo mayor se encuentra estudiando la carrera de ingeniero agrónomo y el hijo menor finalizó el colegio secundario y se dedicó a trabajar en la explotación. La empresa se dedica a la actividad agrícola-ganadera y en la última década ha incorporado paulatinamente la prestación de servicios de maquinarias (siembra, fumigación, cosecha y confección de rollos). Opera una superficie de 323 hectáreas, entre campos propios y alquilados, y confeccionan una importante cantidad de royos de alfalfa para su comercialización. Dentro de los ingresos familiares, se encuentran los provenientes de la comercialización en línea de joyas de acero quirúrgico, desarrollado por la mujer.

La empresa 7 está constituida por una pareja mayor con tres hijos jóvenes adultos (dos mujeres y un varón), todos casados. El hombre proviene de una familia de colonos que se asentó

en la zona a principios del siglo XX y transita la cuarta generación. Durante los dos primeros años de matrimonio vivieron en el campo hasta que finalizaron la construcción de su casa en la ciudad. Respecto al nivel de educación, el hombre cuenta con primaria completa y la mujer, con secundaria completa. Todos los hijos estudiaron carreras universitarias (dos de ellos ingeniería agronómica y uno, abogacía) y, actualmente, solo uno de ellos colabora con sus padres en la explotación familiar a pesar de desempeñarse en relación de dependencia en una empresa del sector, mientras que los otros dos desarrollan sus profesiones independientes. Trabaja alrededor de 360 hectáreas propias y, siguiendo el planteo con que tradicionalmente se manejó la explotación, se dedica a la agricultura y a la ganadería bovina de ciclo completo. Si bien ambos esposos se encuentran jubilados, el ingreso predial constituye el principal sustento de la pareja.

La empresa 8 está compuesta por un matrimonio mayor con dos hijos jóvenes adultos varones y desde siempre han vivido en la ciudad. El hombre es nieto de arrendatarios que hacia 1950 pudieron adquirir en familia la chacra propia. El hombre accedió a estudios secundarios que no llegó a finalizar y la mujer estudio magisterio. El hijo mayor no concluyó los estudios secundarios, pero se dedicó a trabajar junto a su padre en la explotación. El hijo menor, si bien inicio estudios universitarios, no los continuó y actualmente trabaja en el comercio de un familiar. Siguiendo las actividades con que tradicionalmente se manejó la explotación perteneciente a la familia del hombre, la empresa se dedica a la producción agrícola en campos propios y arrendados, operando alrededor de 325 hectáreas, y a la prestación de servicios de maquinarias, representando, esta última, una porción importante de los ingresos. A los ingresos provenientes de actividades agropecuarias y de servicios se suman los originados por el arrendamiento de un predio rural, propiedad heredada del padre de la mujer (que arrienda a sus hermanos), el ejercicio de la docencia de la misma, y el empleo del hijo menor.

La empresa 9 se compone por una pareja mayor, con dos hijas jóvenes adultas. Si bien el hombre, de chico, vivió en la chacra familiar desde que se casó y formó su familia, actualmente, habita junto a ella en la ciudad. Él comenzó a trabajar en la explotación desde que era muy pequeño y representa a la segunda generación de productores agropecuarios. Si bien hubiera querido estudiar una carrera universitaria, luego de fallecer su padre a muy temprana edad, solo pudo finalizar la escuela primaria. Su esposa alcanzó niveles de educación terciaria y ejerció la docencia hasta la fecha de su jubilación. Para ellos, es importante que sus hijas accedan a una educación superior y, en la actualidad, ambas están estudiando carreras universitarias: la mayor, medicina y, la menor, administración de empresas. La unidad productiva, de aproximadamente 300 hectáreas, está formada en un 90% por campos arrendados y es manejada por el productor. Allí, se desarrolla actividad agrícola y ganadera (bovina y porcina) de ciclo completo. A estos ingresos, se suman los provenientes del servicio de labranzas, siembra y cosecha prestados por el hombre y la jubilación de docente de la mujer.

La empresa 10 está constituida por una mujer viuda de alrededor de 60 años y un hijo sub-40 casado. Ella vive en la ciudad, mientras que la pareja joven, vive en el campo familiar. La mujer es docente jubilada, pero da clases de forma particular. El hijo es contador público, ejerce su profesión de forma independiente y se hizo cargo de la explotación familiar, recientemente (hace escasos dos años), frente al fallecimiento imprevisto de su padre. Si bien la mujer es la responsable de la explotación agropecuaria, la gestión está en manos de su hijo quien de chico aprendió el manejo predial por apego a su padre, ya que ella siempre se dedicó a la docencia. La esposa del hijo accedió a estudios secundarios y dedica buena parte de su tiempo a la atención de un comercio que posee en el centro de la ciudad. La familia tiene una vasta trayectoria en el sector agropecuario y transita por la cuarta generación de productores. En la actualidad, la unidad productiva abarca unas 50 hectáreas y está compuesta en un 45%

por campo propio y en un 55% por campo arrendado a familiares, en el que producen cereales y oleaginosas y avicultura de carne y de postura, siendo la primera actividad la de mayor peso en los ingresos. A los ingresos prediales se suman los ingresos provenientes de la jubilación y la actividad docente de la mujer titular, del ejercicio profesional del hijo y de la actividad comercial de la esposa del hijo.

La empresa 11 se conforma por un matrimonio de mediana edad con dos hijos pequeños. Viven en el pueblo, a donde se mudaron luego de haber vivido en el campo de la familia del hombre por algunos años. Ambos miembros de la pareja son ingenieros agrónomos y sus niños están cursando los estudios primarios. La ascendencia del hombre se instaló en la región hacia fines del siglo XIX, y actualmente, la unidad productiva está a cargo de la cuarta generación. Operan una superficie aproximada de 80 hectáreas, formada por campo propio (35%) y arrendado (65%), que dedican a la agricultura con un perfil agroecológico, la ganadería bovina, porcina y ovina de ciclo completo, y a la avicultura de postura en menor escala, siguiendo la tradición familiar de sostener un esquema de chacra diversificada. Como actividad predial no agropecuaria, la mujer presta servicios de evaluación de cultivares a empresas semilleras. Además de los ingresos prediales, la familia cuenta con ingresos extra-prediales provenientes del ejercicio de la actividad docente del titular.

La empresa 12 está compuesta por un productor de menos de 50 años de edad, sus dos hijos varones adolescentes y una tía soltera. El productor enviudó recientemente y vive en la ciudad junto a sus hijos, los que asisten al colegio secundario. La tía, si bien es propietaria de una fracción de campo que compone la unidad de explotación, vive en otra localidad y se dedicó, exclusivamente, al ejercicio de su profesión independiente. El productor constituye la cuarta generación de productores agropecuarios y luego de finalizar la escuela agrotécnica se

dedicó de lleno a trabajar en la unidad familiar, la que a lo largo del tiempo ha mantenido esquemas productivos clásicos, combinando agricultura con ganadería vacuna. Actualmente, su explotación cubre una superficie propia de 140 hectáreas, las que dedica a la actividad agrícola y ganadera (bovina y porcina) de ciclo completo, con mayor énfasis en la primera. A diferencia de las otras familias, este productor no cuenta con ingreso extra-predial.

12.2.- Anexo II: Entrevista

Fecha:

A) Información de la EAP

1.- Nombre dirección y TE del entrevistado:

2.- Nombre y ubicación del establecimiento:

3.- Superficies trabajada y cedida: superficie en propiedad has:....

3.1.- Superficie alquilada has:.....

3.2.- Superficie cedida en alquiler has:

4.- Forma jurídica de la tierra en propiedad (*marcar*):

- Unipersonal
- Sociedad conyugal/ganancial
- Condominio
- Sociedad de Hecho
- SA.
- SRL.
- Otras.

5.- Forma jurídica de la explotación (*marcar*):

- Unipersonal

- Sociedad conyugal/ganancial
- Condominio
- Sociedad de Hecho
- SA.
- SRL.
- Otras.

6.- Rubro productivo: (*Marcar e indicar una idea de volumen de la actividad*):

- Agrícola
- Ganadera
- Tambo
- Granja
- Prestación de servicios
- Otras (*especificar*)

7.- Mano de obra familiar cantidad y ocupación:

- Administrador:
- Cantidad asalariada permanente:
- Cantidad asalariada transitoria:

8.- ¿Tiene maquinaria propia o contrata servicios? (*Si-No*)

- Labranza:
- Siembra:
- Pulverización:
- Cosecha:
- Otro:

B) La dinámica de la Familia y la EAP en la actualidad

1.- ¿Cuántos NAF conforman la EAP y como está integrado cada NAF? *NAF (núcleo agricultor familiar)*. Cada individuo se anota en referencia al administrador que está a cargo de la EAP, de ahí se derivan esposo-esposa, hijos, yernos, nietos.

NAF y Relación	Edad	Educación	Ocupación o tarea en la EAP y forma de pago	Otros Ing. Si-No

2.- ¿Cuáles son los objetivos para la EAP en este momento?

3.- Expectativas personales a futuro de cada uno de los integrantes de los NAF mayores a 15 años en particular en relación a la EAP.

- Administrador:

- Cónyuge:

- Hijos:

- Otros:

4.- ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el manejo de la empresa? ¿Qué nivel de participación tienen los diferentes integrantes del NAF en la toma de decisiones?

- Operación:

- Gestión:

- Propiedad:

- 4.1.- Si fue planificado porque
- 4.2.- No fue planificado porque
- 5.- Antes del momento del traspaso ¿Se fue eligiendo un sucesor (o más de uno) que el resto de la familia sabía que se harían cargo eventualmente?
 - 5.1.- Si, se fue eligiendo porque
 - 5.2.- No, se fue eligiendo porque
- 6.- ¿Cuál fue el arreglo entre herederos que siguieron en la explotación y con los que no siguieron en cuanto a roles y pago?
 - 6.1.- Siguieron todos juntos....
 - 6.2.- Siguieron algunos... (*descripción de casos individuales*)
- 7.- Al momento del traspaso, ¿Cuál era la edad del o los nuevos gestores-administradores?
- 8.- Se produjeron cambios productivos a partir del cambio de gestión.
 - 8.1.- Si, porque
 - 8.2.- No, porque
- 9.- El “gestor previo” ¿Qué rol jugó hacia la nueva gestión?
- 10.- ¿Pudieron terminar con el proceso de herencia, división de la tierra o este se encuentra en una etapa inconclusa?
 - 10.1.- Si, porque
 - 10.2.- No, porque

III) El actual proceso sucesorio (*Cómo se está planificando en la actualidad*)

- 1- ¿Están planificando el traspaso generacional y el proceso sucesorio?
 - 1.1.- Si, ¿Por qué y desde cuándo?
 - 1.2.- No, ¿Por qué?
- 2.- ¿Quiénes participan en la discusión del proceso?
- 3.- ¿Están buscando ayuda profesional? ¿De qué tipo?

4.- ¿Se está eligiendo un sucesor (o más de uno), que el resto de la familia sabe que se hará cargo eventualmente?

4.1.- Sí. ¿A quién se elige y por qué?

4.2.- No se está eligiendo. ¿Por qué?

5.- ¿Que forma planean que va a tomar el próximo proceso sucesorio y que rol jugaría cada uno de los nuevos “herederos”?

6.- ¿Cuál es el rol que se imaginan para la actual administración durante el desarrollo del traspaso?

7.- ¿A qué se dedicaría la actual administración luego del traspaso?

8.- ¿Cuáles son las principales dificultades internas y externas que encuentra para llevar adelante el proceso sucesorio?

