

Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina

Rubén Suárez¹, Viviana Lomello¹, Fabiana Giovannini^{1*}, Yemil Apto², Daniel Miranda²

1- Departamento de Economía Agraria, Facultad de Agronomía y Veterinaria, Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

2- Graduado de la Facultad de Agronomía y Veterinaria, Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

Palabras clave

gestión
empresa
familiar
agropecuaria

Resumen. Las empresas familiares tienen enorme importancia económica social en Argentina y en particular las agropecuarias EFA, sin embargo éstas trabajan con importantes ineficiencias económicas, pocas superan traspasos generacionales y cuando se disuelven pierden patrimonio y lazos familiares, entre otras razones, por sus particulares formas de gestión. Tras el propósito de generar evidencias sobre el estado de situación actual de particularidades de las gestiones de EFA para uso académico científico se llevó a cabo un estudio exploratorio basado en interpretación de respuestas obtenidas de encuestas realizadas en el año 2019 a responsables de veintisiete EFA localizadas en cinco provincias de Argentina diversificadas y especializadas en rubros productivos y con diferente patrimonio. En este grupo de EFA los resultados mostraron, más allá de las diferencias en localización, tipos de producción y escalas, importantes debilidades en sus gestiones tales como la informalidad, la escasa profesionalización, organizaciones poco participativas y democráticas muy influenciadas por culturas conservadoras y la falta de incorporación de conocimientos disponibles para fortalecer las gestiones por desconocimiento o considerar problemas que afectan la eficiencia productiva y económica de la empresa, la duración de las EFA y la integridad de las familias propietarias como poco importantes.

Citar como: Suárez, R, Lomello, V, Giovaninni, F., Apto, Y., Miranda, D. (2019) Particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina. *Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus* 4 (2): 21-35

Recibido: 15/11/19 **Aceptado:** 04/12/19

***Autora para correspondencia:** Fabiana Giovannini, fgiovannini@ayv.unrc.edu.ar, tel 03584312946, Ruta 36. KM 601. X5804BYA. Río Cuarto Córdoba, Argentina.

Financiamiento: Este trabajo fue financiado por Secretaría de Ciencia y Técnica. UNRC.

Particularities of the management of agricultural family businesses in Argentina

Keywords

management
company
family
agriculture

Abstract. Family businesses have enormous social economic importance in Argentina in particular the family farming companies EFA, however work with significant economic inefficiencies, few surpass generational transfers and when they dissolve, they lose patrimony and family ties among other reasons for their particular ways of managing. With the purpose of generating evidence on the current status of particularities of the EFA management for the use academic scientific, an exploratory study was conducted based on the interpretation of responses obtained from surveys conducted in the year 2019 by the responsible for twenty-seven EFA located in five provinces of Argentina diversified and specialized in productive areas and with different heritage. In this group of EFA the results showed beyond the differences in location, types of production and scale, important weaknesses in their management such as informality, poor professionalization, non-participatory and not democratic organizations, heavily influenced by conservative macho cultural patterns, and that did not incorporate available knowledge to strengthen the management because they do not know or consider as problems that affect the economic productive efficiency of the company, the duration of the EFA and the integrity of the owner families of little importance.

INTRODUCCIÓN

Se define como empresa familiar agropecuaria (EFA) al sistema de negocio con inversiones de patrimonio familiar que produce y comercializa bienes y/o servicios agropecuarios para el mercado, administrado al menos por un integrante de la familia que decide sobre su manejo y destino. En ella se diferencian dos subsistemas: la empresa, que tiene como finalidad la inversión para generar ganancia, incrementando el patrimonio familiar a la mayor rentabilidad y el menor riesgo de pérdida; y la familia que incluye a personas vinculadas por lazos de parentescos cuya finalidad es la transmisión de valores culturales, la protección, el crecimiento y el desarrollo de sus integrantes (Suárez *et al.*, 2019).

Las empresas familiares tienen enorme importancia económica y social en todo el mundo y presentan grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Cuando ello no ocurre, presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de

la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa. Todo ello crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación (Antista, 2016).

Según Barroso Martínez y Barriuso Iglesias (2013), la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en el ámbito académico y en la investigación aplicada. A pesar de que pueden identificarse algunas investigaciones de mediados del siglo XX, recién en los 80 se intensifican y comienzan a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa. En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su

naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

En la Argentina el 75% de las empresas son familiares, representan el 30% del Producto Bruto Interno y producen la mayoría de los bienes que consumimos (Aimetta, 2010). Situación similar ocurre en el sector agropecuario, sin embargo, apenas el 30% de las empresas agropecuarias superan el traspaso de la primera a la segunda generación, la mayoría desaparecen y las menos se venden, y solo 7% logran llegar a la tercera generación; entre otras razones por las dificultades de sucesión del mando, la falta de profesionalización de sus componentes y la insuficiencia económica como medio de vida para todos los integrantes en el largo plazo (Eurich y Suero, 2012).

Las EFA de la región en general no definen de manera explícita, ni con claridad objetivos y estrategias diferenciadas para los componentes empresa y familia. Comienzan estos negocios con la idea de mejorar la calidad de vida de la familia y perdurar en el tiempo, pero a pesar de sus fortalezas, trabajan con ineficiencias productivas y económicas, duran poco tiempo y cuando desaparecen tienen importantes pérdidas patrimoniales y de vínculos familiares. La EFA debería gestionarse por sus propietarios para que estos dos componentes, empresa y familia funcionen de manera sinérgica tras sus objetivos particulares, y de no ser posible satisfacer necesidades de sus integrantes privilegien los vínculos, aún a expensas de la disolución de la empresa (Suárez *et al*, 2019).

En el año 2008 con el propósito de identificar el estado de situación sobre problemáticas de la gestión de EFA en la zona de influencia de la Universidad Nacional de Río Cuarto que permitiera mejorar las intervenciones educativas y de investigación tales como desarrollo, adecuación e implementación de sistemas de información de apoyo a la gestión y prácticas de educación formal y no formal, se realizó un estudio exploratorio basado en la generación de un marco conceptual fundamentado en revisiones bibliográficas; y la aplicación de una encuesta semi-estructurada a cuarenta y nueve empresas agríco-

las ganaderas de diferentes escalas localizadas en la zona Centro Sur de la provincia de Córdoba (Apto *et al*, 2008; Miranda *et al*, 2008).

La ejecución de aquella investigación permitió documentar evidencias sobre particularidades de la gestión, que se daban independiente del rubro productivo y dimensión del patrimonio, referentes a características socio demográficas de administradores, integrantes de la familia que trabajaban o no en la empresa, personas empleadas extrafamiliares y asesores profesionales; formas jurídicas; sucesión del patrimonio y de la gestión de la empresa; la importancia otorgada a principales problemas causantes de ineficiencias económicas y fracasos en los traspasos generacionales; y aplicación de medidas de acción preventivas y reparativas.

Tras el propósito de generar evidencias sobre el estado de situación actual de particularidades de gestiones de EFA de la región que fundamente intervenciones académicas-científicas se llevó a cabo este nuevo trabajo de investigación exploratoria basado en respuestas dadas por responsables de veintisiete empresas a la aplicación de la misma encuesta utilizada en el año 2008, sumando algunos nuevos interrogantes. Y se asumió como hipótesis, que más allá de las diferencias en localización, tipos de producción y escalas en las EFA de la región no han sido importantes las medidas implementadas de corrección de debilidades de la gestión tales como la informalidad, la poca profesionalización, la forma jurídica, la sucesión, y las organizaciones poco participativas.

El objetivo de este trabajo es describir el estado de situación actual de particularidades de la gestión de empresas familiares agropecuarias de Argentina con diferentes localizaciones, rubros de producción, escalas y magnitudes de patrimonio.

MATERIAL Y MÉTODO

Este trabajo se realizó sobre 27 EFA vinculadas a actividades académicas del grupo de investigación, respetando como criterios para su selección: que realizara al menos una actividad de producción

agropecuaria, que comercializara su producción en el mercado; que la empresa trabajara con algún patrimonio familiar; y que la dirección estuviera en manos de al menos un integrante familiar.

Para el relevamiento de los datos se utilizó la misma encuesta semiestructurada elaborada en el año 2008; a la que se incorporaron nuevas variables de estudio para profundizar análisis de problemáticas de gestión de las EFA tales como objetivos, indicadores, metas, herramientas para fortalecer gestiones, fortalezas y debilidades para el desarrollo de la empresa y la integralidad de la familia. Los principales aspectos relevados fueron:

Localización de la empresa y datos de contacto.

Actividades productivas según rubro, tamaño y aportes de éstas a los ingresos de la empresa.

Tamaño de la empresa: superficies de tierras propias y arrendadas.

Forma jurídica actual clasificada en persona física, sociedad de hecho, accidental, de responsabilidad limitada o anónima; criterio de elección, dentro de opciones predefinidas, de que siempre fue así o porque ayudó a resolver mejor los problemas de herencias, impositivos o comerciales, o desconoce.

Antigüedad y generaciones que dirigieron la empresa: años en manos de la familia desde última subdivisión y bajo última forma jurídica; y cantidad de generaciones que administraron la empresa en la actual forma jurídica.

Sucesión del patrimonio y de la dirección: si discutieron o no estos tipos de sucesiones; y de haberlo discutido, si fueron resueltas o no. En caso de haber sido resuelto el tiempo que transcurrió y quiénes fueron los sucesores elegidos. En situaciones que no lo habían resuelto, los motivos por los cuales no se resolvió, dentro de opciones, por desconocimiento, por temor a la muerte, para evitar conflictos, por no ser considerado el momento adecuado, por tener hijos chicos, o por presencia de conflictos legales.

Particularidades sociodemográficas de integrantes con condición heredable de la empresa: parentesco, edad, género, nivel educativo, profesión y cercanía de residencia a la empresa. Sobre la población de dieciséis años o más empleo y dedicación a la empresa, a la familia y otras actividades externas a la familia o empresa. Y para los que trabajaban en la empresa, antigüedad y dedicación a la administración y a la producción; su relación con decisiones de la dirección de acuerdo a diferentes niveles de influencia; remuneraciones categorizadas por tipos; y en caso de ser un agrónomo o veterinario descripción de tareas realizadas.

Particularidades socio demográficas de personas extrafamiliares, mano de obra y profesionales: categoría de empleo o profesión, ocupación, dedicación, edad, género, nivel educativo, cercanía de residencia a la empresa, dedicación y antigüedad a la administración y a la producción; su relación con decisiones de la dirección de acuerdo a diferentes niveles de influencia; remuneración categorizada por tipos; y en caso de ser un agrónomo o veterinario descripción de tareas realizadas.

Herramientas de gestión: indicadores utilizados en aspectos económicos, financieros, productivos, comerciales, patrimoniales, de organización de personal. Conocimiento y aplicación de sistemas de cálculo desarrollados por este grupo de trabajo y en aquellos con producciones porcinas si conocían el Centro de Información de Actividades Porcinas CIAP y aplicaban los sistemas dispuestos en el centro.

Formalidad de la gestión: si conocían y aplicaban protocolo familiar, reuniones familiares para tomar las decisiones más importantes (si realizan o no, lugares, frecuencia e integrantes que participaban); si los responsables dedicaban tiempo para la capacitación en gestión, interés en capacitaciones y si usaban programas informáticos.

Priorización de problemas que afectan el funcionamiento y duración de la EFA: el nivel de importancia dado en su EFA a problemas preestablecidos clasificándolos como muy importante, importante, poco importante, no importante o desconocimiento. Debilidades y

fortalezas de las EFA: qué condiciones favorables y desfavorables consideraban que se encontraban presentes en la empresa y en la familia para favorecer el desarrollo económico de la empresa y la integralidad de la familia.

Los datos fueron relevados con una encuesta personal o cara a cara durante mayo y junio del 2019 por grupos de estudiantes del curso de grado Administración Rural de Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Río Cuarto, con consentimiento informado. Los encuestadores fueron adiestrados para intervenir sin inducir la respuesta y despertar el interés del entrevistado para responder sinceramente y de manera completa (Cea D'Ancona, 2005); y este grupo de investigación supervisó la ejecución.

Los datos relevados fueron chequeados y organizados en una base de datos; y se analizaron grupos de variables relacionados a: objetivos e indicadores, antigüedad, forma jurídica, particularidades de los integrantes con condición heredable, de los que se ocupan en la empresa, responsables de las decisiones, personas contratadas como trabajo extrafamiliar y profesionales, herramientas de gestión utilizadas y priorización de problemas que afectan al funcionamiento y duración de la EFA.

RESULTADOS

Este trabajo describe los resultados relevados sobre 27 EFA localizadas 19 en la provincia de Córdoba, 3 en Santa Fe, 2 en San Luis, 2 en Buenos Aires y 1 en Mendoza. 19 EFA con ingresos económicos superiores en un 70 % aportados por un solo rubro productivo que denominamos especializadas, 15 en agricultura, 1 en porcinos, 1 en producción de leche bovina, 1 en producción aviar y otra en ovinos; y ocho denominadas diversificadas con más de una producción de rubros agrícolas ganaderos cuyos aportes a los ingresos de cada rubro eran inferiores al 70 %. Con diferentes magnitudes de patrimonio invertido en capitales fundiarios, de 0 a 2.600 hectáreas de superficies propias. 12 EFA trabajaban con la totalidad de las superficies propias, 8 con superficies propias y arrendadas y 6 con superficies totalmente arrendadas. Superficies arrendadas que fueron entre 0,25 a 3.400 hectáreas.

Los análisis de frecuencia sobre las particularidades de la gestión de estas EFA se presentan agrupados por aspectos.

Sobre objetivos e indicadores, ninguno disponía de objetivos escritos, ni de corto ni de largo plazo; y no discriminaban objetivos empresariales de familiares. El 62% eran decididos por el responsable sin participación de otros integrantes de la familia, 19 % con algunos de los integrantes y 19% con todos. Principalmente mencionaron objetivos productivos de cómo mantener o incrementar el nivel de producción por aumentos de escalas o productividad; económicos como generar ganancias, disminuir costos, lograr mejores precios, incorporar nuevos negocios, incrementar el capital y minimizar riesgo; y sólo en una EFA se mencionó "obtener beneficios y mantener la familia en una buena vida económica".

A pesar de que sus responsables desean la perdurabilidad de la EFA éstas tienen duraciones limitadas. La antigüedad de las EFA en manos de la familia desde la última subdivisión en el 76% de los casos tenían menos de 25 años y 96 % menos de 50 años (máximo 62, mínimo 3). En tanto bajo la última forma jurídica en el 74% de los casos tenían menos de 25 años y 89 % menos de 50 años (máximo 70, mínimo 2). En los relevamientos del año 2008 en las 49 EFA se encontraron desde la última subdivisión antigüedades mínimas de 1 año y máximas de 81 años, el 74 % tenía menos de 50 años y 40 % menos de 25 años; y bajo la última figura jurídica valores extremos de 1 y 35 años, el 100 % tenía menos de 50 años y el 86 % menos de 25 años.

Las formas jurídicas definidas en general no buscaban evitar posibles dificultades futuras de las sucesiones de la propiedad y en la dirección de la empresa, y se decidieron sin muchos cuestionamientos por tradición o disminuciones de costos impositivos. El 78% de las EFA se encontraban registradas bajo la forma jurídica de persona física o sociedad de hecho, el 18 % como sociedad anónima y el 4 % como sociedad de responsabilidad limitada. El 63 % dijeron que mantenían la forma jurídica elegida porque siempre fue así, el 26 % porque resolvían mejor sus problemas de herencia, impositivos y comerciales y el 11 % no sabía. En las mediciones de

2008 se habían encontrado 88 % de EFA registradas como persona física o sociedad de hecho y 12 % como sociedades anónimas; y 65 % aducía su decisión porque siempre fue así.

La sucesión del patrimonio y de la gestión de la empresa en la mayoría de las situaciones no la tenían resuelta y los responsables no pensaban en su retiro. En el 85 % de las EFA los responsables manifestaron que tenían confianza en dejar a sus herederos la dirección de su empresa y del patrimonio, pero el 63% de los responsables no sabían que harían con su tiempo libre y en el 62% cómo resolverían su situación financiera cuando se retirasen de la dirección de la empresa.

En cuanto a la sucesión del patrimonio en el 63 % de las EFA dijeron haberla discutido; el 44 % la habían resuelto; y el resto no, atribuyendo desconocimiento, tener hijos chicos, evitar conflictos legales o sucesorios y temor a la muerte, a conflictos, a ceder el control; y hacía en promedio 3 años que lo habían resuelto (máximo 35, mínimo 2). En tanto la sucesión de la gestión no la había resuelto el 52% de las EFA aduciendo los mismos motivos que en la sucesión del patrimonio; y la habían discutido en el 63 % de los casos.

Al igual que en el estudio del año 2008 la organización social del trabajo de la familia mostró: decisiones organizacionales con preferencia de empleo de varones; poca especialización; escasa capacidad para generar empleo en relación a la cantidad de integrantes; la dificultad para retener integrantes dentro de la empresa (Tabla Nº 1).

Los integrantes tenían una edad promedio de 38 años y el 80 % un nivel educativo de secundario completo o superior; los ocupados en la empresa no eran los más jóvenes ni poseían mayor formación educativa, tenían 41 años de edad promedio y 74 % secundario completo o superior; en tanto los ocupados fuera de la EFA eran más jóvenes y con mayor nivel educativo, tenían 36 años de edad promedio y el 85 % secundario completo o superior.

En cuanto a la ocupación de los integrantes de la familia en la empresa se privilegiaban poco las tareas de gestión. El 92 % se ocupaba en tareas productivas y 62 % en gestión; sólo un 19 % dedicaba un tiempo superior al 70 % en tareas administrativas; el 93 % tenían más antigüedad en tareas de producción que en gestión; y el 55 % no tenía remuneración por sus tareas en la empresa. Esta organización ocupacional no difirió a lo observado en el estudio del año 2008.

Predominaban direcciones unipersonales, no especializadas, de baja dedicación horaria, de hombres, de más avanza edad y menor nivel educativo que la media del grupo familiar, principalmente definidas bajo criterio de primogenitura varón y no remuneradas. En promedio 1,27 propietarios por EFA; 32 hombres y 1 mujer; edad promedio 50 años (máximo 81, mínimo 27); 72 % con nivel educativo secundario completo o superior; 24 % se dedicaban a la gestión de manera casi exclusiva; y sólo 58 % tienen remuneración a monto fijo y/o pagos por productividad.

	Propietarios		Empresa >16		Hogar >16		Extra EFA >16	
	Total	>16 años	Total	>6hs/día	Total	>6hs/día	Total	>6hs/día
Mujeres	76	67	16	1	53	34	32	23
Hombres	83	78	57	33	59	15	33	22
Total	159	145	73	34	112	49	65	45
Promedio/EFA	6,1	5,6	2,8	1,3				
Máximo/EFA	14	11	5	4				
Mínimo/EFA	1	1	1	0				

Tabla Nº 1. Integrantes propietarios, ocupaciones por género en 26 EFA

La contratación de personas extrafamiliares eran pocas, principalmente hombres, ocupados en tareas productivas, con dedicación exclusiva, de mayor edad y menos nivel educativo que los propietarios y poco influyentes en las decisiones de los responsables. En promedio 2 personas por EFA (máximo 10, mínimo ninguna); 96 % eran hombres; 43 % tenían secundario completo o superior; edad promedio de 43 años (máximo 70, mínimo 21); 71 % se ocupaban de manera permanente; remunerados de manera fija y también con pagos por productividad; y solo 34 % eran influyentes o muy influyentes en las decisiones.

Los asesores profesionales eran pocos (promedio 1,5 por EFA, máximo 4 y mínimo 0), principalmente hombres (35 hombres y 4 mujeres); 17 contadores para servicios impositivos, 14 ingenieros agrónomos, 6 médicos veterinarios y 2 abogados; edad promedio 46 años (máximo 62, mínimo 25); 30 de origen privado y 3 público, con pagos fijos y por productividad, 22 de ocupación permanente y 13 eventuales y 27 eran muy influyentes o influyentes en las decisiones de la empresa.

Utilizaban pocos indicadores para análisis integrales de gestión empresarial y software: 55 % de EFA determinaban algunos indicadores financieros, 52 % productivos; 30 % económicos por actividad; 30 % patrimoniales, 7 % económicos globales. Sólo en 4 EFA informaron que usaban hojas de cálculo y un programa específico de gestión productiva agrícola. Las EFA con actividad porcina no conocían los programas de gestión del CIAP. En 12 EFA decían determinar y/o conocer costos de producción, 11 margen bruto, 8 gestión financiera, 8 balances patrimoniales, 7 resultados económicos globales, 5 costos de labores mecánicas, 5 evaluación de proyectos de inversión, 2 presupuestos parciales propiamente dichos y 1 tablero de comando o cuadro de mando integral.

Las administraciones eran muy informales y no se capacitaban: 81 % de las EFA tenían como espacio físico para realizar la gestión la cocina, el comedor del hogar, 15 % lo hacían en oficina fuera del hogar; solo dos tenían organigrama escrito y una de éstas descripción de roles y tareas; y sólo 1 contaba con

un protocolo familiar o reglamento escrito. En sólo 42 % de las EFA los responsables dedicaban tiempo para su capacitación y 2 participaban de algún grupo de productores. El 80 % de las EFA no tenían políticas explícitas de remuneraciones, ni retiros y 77 % manejan las finanzas de la empresa y la familia como caja única.

Sobre los problemas que afectan al correcto funcionamiento y duración de las EFA destacados por bibliografías especializadas, en general negaron o consideraron poco importantes los problemas de gestión y destacaron como de mayor importancia factores de escasa modificación por las decisiones de la administración tales como limitaciones ambientales, impositivas, falta de mano de obra, de infraestructura de las empresas (Tabla Nº 2, problemas según nivel de importancia en orden descendente). Estos resultados son coincidentes con los encontrados en el estudio del año 2008.

Ambientales
Impositivos
Escalas de los negocios
Falta de indicadores de control general
Infraestructuras de las empresas
Productivos
Tiempo que dedican a la dirección y planificación de la empresa
Infraestructura de servicios externos para las empresas
Administración o gestión de las empresas (cantidad, calidad, conflictos, otras)
Comercialización de productos
Financieros
Mano de obra empleada (cantidad, calidad, conflictos, otros)
Asesoramientos (cantidad, calidad, conflictos, otros)
Falta de capacitación de los responsables de la dirección
Resistencia a la planificación de sus negocios

Direcciones poco abierta a los cambios
Superposición de aspectos de la familia en la empresa o viceversa
Resistencia a la gestión formal
Falta de planificación en las sucesiones de la dirección
Falta de claridad en la definición de objetivos
Falta de participación de la familia en la dirección
Legales
Falta de acuerdo en las familias en cómo organizar sus empresas
Conflictos familiares
Jurídicos
Falta de acuerdo en las familias hacia dónde dirigir sus empresas

Tabla Nº 2. Orden descendente de importancia de problemas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este grupo de EFA los análisis descriptivos de variables de gestión que afectan la eficiencia productiva y económica de la empresa, la duración de las EFA y la integridad de las familias propietarias, más allá de las diferencias en localización, rubros productivos, escalas y patrimonios, muestra patrones generales de debilidades en aspectos tales como, la informalidad, la poca profesionalización, organizaciones sociales poco participativas, no especializadas y poco democráticas con decisiones fuertemente influenciadas por culturas conservadoras, el bajo nivel de incorporación de profesionales y de conocimientos disponibles para fortalecer las gestiones por el no reconocimiento, por desconocimiento o negación, de problemas investigados por especialistas que afectan la vida del sistema EFA y los objetivos de los subsistemas familia y empresa.

Respecto a los resultados encontrados en el estudio realizado en el año 2008 sobre 49 EFA con distintos patrimonios, se observó en general un estado de situación semejante en los aspectos relevados y sólo

algunos avances en temas como la forma jurídica, la resolución de la sucesión patrimonial y de la gestión, y el conocimiento y aplicación de herramientas de apoyo a la gestión.

Se recomienda ampliar la base de casos estudiados y de problemáticas con enfoques interdisciplinarios; emplear metodologías de tipificación que permitan observar la presencia de tipos con particularidades de gestiones más homogéneas dentro de los grupos y mayores diferencias intergrupales para generar políticas de intervención diferenciadas; y comunicar a los propietarios sobre estas particularidades de las EFA, que están frente a un complejo sistema y que desde la negación o la búsqueda de salidas sin colaboración se le hará cada vez más difícil lograr ciclos de vida más extensos, sin pérdidas económicas y de calidad de vida.

REFERENCIAS

Aimetta, J. (2010). Dirigentes de empresas se necesitan. [en línea]. [Citado 14 Nov 2019]. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/necesitan.htm>.

Antista, S. (2016). Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. [en línea]. [Citado 14 Nov 2019]. Disponible en: http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECON-TA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf

Apto, Y; Suárez R y Lomello V. (2008). La empresa familiar agropecuaria y sus particularidades en la región Centro Sur de la provincia de Córdoba. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto. Trabajo final de grado.

Barroso Martínez, A y Barriuso Iglesias, C. (2013). Las empresas familiares. [en línea]. [Citado 14 Nov 2019]. Disponible en: https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Cea D'Ancona, Á. (2005). La senda tortuosa de la «calidad» de la encuesta. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 111(1), 75-103.

Eurich, L y Suero. M. (2012). Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la empresa “La Esperanza”. Entre Ríos. Argentina. [en línea]. [Citado 14 Nov 2019]. Disponible en: http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/090_trabajo_A_atm_eurich.pdf

Miranda, D, Suárez R y Lomello V. (2008). Caracterización de la sucesión de la gestión en empresas familiares agropecuarias de la región Centro Sur de la provincia de Córdoba. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto. Trabajo final de grado.

Suárez, R, Apto, Y, Miranda, D, Lomello, V, Giovannini, F. (2019). Particularidades de la Empresa Familiar Agropecuaria en la Región Centro-Sur de Córdoba, Argentina. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto.