

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**RELEVO GENERACIONAL  
EN PREDIOS GANADEROS DEL URUGUAY**

**por**

**Julio PERRACHON ARIZTIA**

**TESIS presentada como uno de los  
requisitos para obtener el título de  
*Magister* en Desarrollo Rural Sustentable**

**MONTEVIDEO**

**URUGUAY**

**Noviembre 2011**

Tesis aprobada por el tribunal integrado por la Msc. Ing. Agr. Virginia Rossi (presidenta), el Msc. Ing. Agr. Carlos Molina (vocal) y el Dr. Ing. Agr. Hermes Morales (vocal) el 28 de noviembre 2011. Autor: Ing. Agr. Julio Perrachon.  
Director académico Ph.D. Ing. Agr. Pedro de Hegedüs.

### AGRADECIMIENTOS

A mi compañera de siempre Sandra, y mis dos hermosos hijos, Tomás y Sara, por su apoyo incondicional y respaldo durante este proceso.

A mis padres Ana y Roberto, que gracias a los valores que me han inculcado desde niño, he logrado grandes cosas.

A mi director de tesis, Ing. Agr. (Ph.D) Pedro de Hegedüs, por insistir más de una vez para finalizar la tesis.

A todos los compañeros del Plan Agropecuario y principalmente a mis amigos y compañeros de regional: Alfredo, Gonzalo, Valentín, Rodolfo, Santiago y Michela, por el apoyo y el ánimo que me brindaron durante este tiempo.

A los productores Guillermo Mackinnon, Sergio Itzaina, Wilman Luzardo y Álvaro Fosatti, a la familia Oholeguy – Ruiz y a los alumnos del bachillerato agrario de Sarandí del Yí, que me aportaron todo su conocimiento y experiencia.

A los Ing. Agr. Alejandro Mackinnon, Tec. Agr. Mauricio González e Ing. José De León, por contarme sus experiencias como extensionistas.

A todas las familias rurales, que me alentaron y aportaron conocimiento para este trabajo.

A todas y todos que de uno u otra forma, me dieron una mano muy grande

Muchas gracias...

**TABLA DE CONTENIDO**

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN.....	VI
SUMMARY .....	VII
1. <u>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES</u> .....	1
1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	2
1.2. JUSTIFICACION .....	3
1.3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	5
1.3.1. <u>Relevo generacional</u> .....	18
2. <u>METODOLOGÍA</u> .....	28
2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	29
2.2. ENCUESTA.....	29
2.3. GRUPO FOCAL .....	31
2.4. ENTREVISTA .....	32
2.5. OBSERVACIONES DE CAMPO .....	33
3. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u> .....	35
3.1. ENCUESTA NACIONAL .....	35
3.1.1. <u>Perfil de los titulares de predios ganaderos</u> .....	35
3.1.2. <u>El traspaso generacional según el perfil de los titulares</u> ....	40
3.1.2.1. El traspaso generacional como problema dentro de la empresa .....	41

3.1.2.2. Avances de la sucesión dentro de la empresa ganadera.....	42
3.2. GRUPO FOCAL .....	44
3.2.1. <u>Presentación de resultados</u> .....	44
3.2.1.1. Titulares de empresas ganaderas .....	44
3.2.1.2. Hijos de productores ganaderos .....	48
3.2.1.3. Técnicos extensionistas .....	50
3.2.2. <u>Análisis de los resultados</u> .....	54
3.3. ENTREVISTA .....	57
3.4. OBSERVACIONES DE CAMPO .....	60
3.5. MODELO PARA UN RELEVO EXITOSO .....	64
4. <u>ALGUNAS REFLEXIONES Y CONCLUSIONES FINALES</u> .....	71
5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	77
6. <u>ANEXOS</u> .....	83

## **RESUMEN**

Los aspectos sociales de la ganadería en general y de los pequeños productores en particular, han adquirido notoriedad en los últimos tiempos, debido a inquietudes económicas, sociales y ecológicas. Este trabajo analiza los procesos de relevo generacional en predios ganaderos del Uruguay, con el fin de generar pautas para la extensión, que contribuyan al desarrollo rural sustentable. Para el análisis se utilizó una metodología mixta (cuali-cuantitativa), consistente en diferentes técnicas, que posibilitó la triangulación de información, logrando un abordaje más profundo del tema. Los resultados muestran que el relevo generacional es un proceso gradual, evolutivo y poco perceptible; que de no ser tenido en cuenta compromete la continuidad de las explotaciones ganaderas en el corto y mediano plazo. La vulnerabilidad a la transmisión generacional aumenta por las características que comparten la mayoría de los titulares de los predios ganaderos. Este análisis permitió generar espacios para el abordaje de futuros estudios sobre relevo generacional, e identificó herramientas que aportan a la discusión desde el ámbito de la extensión rural.

**Palabras clave:** relevo generacional, sucesión, extensión.

## **Generational Relief in Livestock Farms in Uruguay**

### **Summary**

Social issues from livestock sector and especially of small farmers have gained notoriety recently, due to economic, social and ecological concerns. This research work analyzes generational relief process from livestock family farms in Uruguay, in order to generate guidelines for the extension which would contribute to sustainable rural development. A mixed methodology (quali and quantitative) was used for the analysis, consisting of different techniques, which enabled the triangulation of information. The results demonstrate that generational relief is gradual, evolutionary, and hardly noticeable; if it is not taken into account it compromises the continuity of farming in the short and medium term. Vulnerability to the generational transmission increases due to shared features by most of the owners thereof. This analysis allowed to build opportunities to address future studies addressing generational change, and identified tools that contribute to the discussion from the field of rural extension.

**Key words:** generational relief, succession, extension.

## **1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

En los últimos años, se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversas disciplinas; donde se aborda la problemática a partir de múltiples puntos de vistas, como ser la psicología clínica, sociología, ambiental y económico. Esto no es solo tratado a nivel académico, sino también por profesionales, empresarios y medios de comunicación, que ven la importancia de este tipo de organizaciones en el entramado de una sociedad estructurada.

En cambio, son escasos los estudios sobre el proceso sucesorio en las empresas familiares a nivel nacional, ocurre una situación similar en los predios ganaderos.

En Uruguay, la producción agropecuaria es una de las actividades que mayor aporte económico hace al producto bruto interno agroindustrial, y la ganadería en particular, es uno de los rubros de mayor incidencia en este indicador, por este motivo, es necesario trabajar con este tipo de producciones, en lo que respecta al desarrollo rural sustentable.

Este trabajo es uno de los requisitos necesario para obtener el título de *Magister* en Desarrollo Rural Sustentable, de Facultad de Agronomía de la Universidad de la República.

La metodología utilizada, incluye un abordaje mixto (cuali-cuantitativo), de diferentes técnicas que posibilitan la triangulación de información para generar confianza y valides a los resultados.

El trabajo se desarrolló principalmente durante el periodo de los años 2008 al 2011.

El mismo se dividió en cinco capítulos. Se comienza con el primer capítulo, el cual se refiere a la introducción y antecedentes, donde se describe el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación



del trabajo. En el segundo capítulo, se plantea la revisión bibliográfica sobre el relevo generacional a nivel nacional y en la región, definiendo que se entiende por relevo exitoso. El tercer capítulo, se refiere a la metodología utilizada, la cual rescata la triangulación de información y la descripción de las diferentes técnicas utilizadas. En el cuarto capítulo, se describen los resultados y discusión de las diferentes técnicas, para finalizar con aportes de cuáles son las pautas para el éxito de un relevo generacional. El quinto capítulo, presenta algunas reflexiones y conclusiones finales del trabajo.

## **1.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos del relevo generacional actual en predios ganaderos del Uruguay.

### **Objetivos específicos**

- 1) Conocer la situación del relevo generacional en los predios ganaderos a nivel nacional.
- 2) Identificar elementos que explican el éxito del relevo generacional.

### **Hipótesis**

Para cumplir con este trabajo se plantean las siguientes hipótesis:

- 1- La continuidad en el tiempo de los predios ganaderos es altamente dependiente de cómo se procese el relevo generacional.
- 2- Existen una serie de inconsistencias entre los proyectos personales y familiares que afectan las posibilidades de la

explotación familiar, de continuar funcionando en un marco social, económico y ecológico determinado.

El **universo de estudio**, concebida como el lugar físico donde se realiza el trabajo, está constituido por todo el país donde existen productores ganaderos

La **unidad de análisis** (población objeto de estudio), se refiere a los titulares de los predios ganaderos que poseen una superficie entre 100 y 2500 hectáreas.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Los aspectos sociales de la ganadería en general y de los pequeños productores en particular adquieren notoriedad, debido especialmente a la importancia económica, social y ecológica que los mismos provocan, en torno a la relación familiar, la generación de empleo y la participación en el producto bruto agropecuario. A partir del reprocesamiento del último Censo General Agropecuario del año 2000 realizado por DIEA se estima que, el 79% de las explotaciones agropecuarias corresponden a productores familiares y de estos el 65% poseen como rubro principal a la ganadería de carne y/o lana (Tommasino y Bruno 2005).

Por este motivo, para lograr un desarrollo sustentable es necesario que las organizaciones familiares permanezcan en el medio rural, para evitar la sustitución de producción familiar por grandes empresas. La pérdida de estas unidades productivas, provocan la migración de los jóvenes hacia la ciudad, con la consiguiente pérdida de mano de obra familiar y asalariada contratada, la disminución en la producción de alimentos por parte de estas familias, la pérdida de valores relacionada al

manejo de la tierra y los conflictos sociales provocados por la marginación de estas personas en las ciudades.

Un trabajo con predios ganaderos familiares de Uruguay, plantea que todo lo relacionado al proceso inter – generacional, es un aspecto clave a seguir profundizando, siendo “...crucial cuando se piensa en la sustentabilidad (de los predios familiares criadores).” (Gutiérrez y Tommasino 2008)

A nivel agropecuario no se conoce claramente que está sucediendo a la interna de las familias ganaderas en relación a este proceso, lo que implica, un desconocimiento de cuál es el grado de preocupación de los titulares, qué avance han realizado sobre el tema.

La sucesión es uno de los procesos más difíciles que debe afrontar la familia y la empresa (Dirven 2002), dado dos situaciones muy complejas de afrontar como es la muerte de un ser querido y distribución de capital.

Por tal motivo, es necesario comenzar a conocer cuál es la situación que presentan los predios ganaderos, como insumo para analizar, intercambiar información y concientizar sobre la relevancia del tema; además de aportar insumos para nuevas líneas de trabajo.

### 1.3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Teniendo en cuenta la importancia de la producción agropecuaria familiar en Uruguay, es necesario mencionar algunas características de este tipo de productores.

En Uruguay, de un total de 49.316 establecimientos agropecuarios, el 79% son productores familiares y el 13% corresponde a los productores medios (Tommasino y Bruno 2005). Para el caso de los productores familiares predomina la mano de obra de origen familiar y en los casos de los predios medios, aunque la mayoría es mano de obra asalariada hay presencia de algún familiar.

Esto demuestra que, en el 92% de los establecimientos agropecuarios del país algún integrante de la familia trabaja dentro de los predios (Tommasino y Bruno 2005).

Otro indicador que demuestra la importancia de los predios ganaderos, es que del total de establecimientos agropecuarios, el 65,6% corresponde a predios donde el principal rubro es la ganadería de carne y/o lana, de estos predios el 79% son productores familiares (hasta 500 hectáreas) (Tommasino y Bruno 2005).

En Uruguay en los últimos años, con el objetivo de desarrollar políticas diferenciadas se clasifican a los productores en familiares, medios y grandes, en base a la definición que un “productor familiar es aquél que trabaja la tierra con mano de obra predominantemente familiar y reside en el predio (o en un lugar cercano a él). Más allá esté interesado en la obtención de ganancia, su lógica de producción pretende, en primer lugar, asegurar la reproducción de sus condiciones de vida y de trabajo, es decir la de la propia unidad de producción” (Tommasino y Bruno 2005).

A partir de la resolución ministerial de 29/07/08 se establece los criterios básicos para definir a los productores familiares agropecuarios, a

toda persona física, que debe cumplir los siguientes requisitos, a) realizar la explotación con la colaboración de, como máximo, dos asalariados permanentes o su equivalente en jornadas zafrales (500 jornadas anuales); b) explotar en total hasta 500 hectáreas índice CONAT 100, bajo cualquier forma de tenencia; c) obtener su ingreso principal del trabajo en la explotación, o cumplir su jornada laboral en la misma; d) residir en la explotación o en una localidad ubicada a una distancia no mayor a 50 kilómetros de la misma.

Del total de los productores familiares, los que se encuentran en mayor número son los ganaderos con el 65%, estos generan aproximadamente la cuarta parte del valor bruto de producción (Tommasino y Bruno 2005).

Otra característica a resaltar es el número de trabajadores que participan en el medio rural, alcanzando un total de 171.838 personas registradas en el BPS (incluye patrones, técnicos y asalariados), de los cuales 90.433 son asalariados (abril 2006). El sector que más mano de obra ocupa es el agrícola y el ganadero, llegando al 64,7% del total de asalariados rurales (58.561 asalariados), estando lejos los rubros granja, lechería y forestación (Bruno 2006). La agricultura familiar se diferencia de otras categorías sociales, como por ejemplo la agricultura empresarial por diversos aspectos, como ser el trabajo y la gestión están íntimamente relacionada; la producción es realizada por los agricultores y su familia; enfatizan la diversificación y el mantenimiento de los recursos naturales y el trabajo asalariado se complementa por el alto grado de impredecibilidad del proceso productivo (Veiga 1996).

Para los productores familiares, la propiedad posee un afecto simbólico, donde este significado trasciende a su valor económico. Por ejemplo en su trabajo Bourdieu (1972), observó que la estrategia familiar se orienta a neutralizar la amenaza que aparece al momento del casamiento de uno de sus hijos para el patrimonio familiar. Con el

objetivo de maximizar las ganancias y/o minimizar los costos (económicos y simbólicos) del casamiento de uno de sus hijos, la familia realiza alianzas en condiciones diferentes, según cual es el peso que existe entre el capital simbólico – cultural y el capital económico. Además de estos factores, existen también los factores relacionado a la jerarquías internas, que provocan relaciones desiguales entre los individuos del grupo familiar, particularmente las diferencias entre género.

La ganadería no escapa a la realidad del medio rural, donde la principal preocupación relacionada a esta temática es principalmente debido al elevado índice de migración que existe en el medio rural de la población más joven y femenina. Esta consecuencia genera dos procesos sociales, por un lado el envejecimiento de la población rural y la masculinización en el campo, provocando dificultades con respecto a la sucesión en las unidades familiares (Dirven 2002).

La migración rural, predominantemente de jóvenes y mujeres, trae como riesgo la permanencia de las unidades productivas familiares. Esta migración, además del envejecimiento de la población rural, provoca en las familias rurales la dificultad que uno de sus hijos continúe la unidad productiva. Como resultado, muchas unidades tienden a desaparecer debido a su transformación en sitios de descanso o vendidas a unidades empresariales de mayor tamaño, con la consiguiente pérdida de puestos de trabajos (Spanevello y Lago 2007).

Según Galizoni (2002), el casamiento, la herencia o la migración por parte de lo hijos, son diferentes combinaciones para asegurar el mantenimiento del patrimonio familiar. La herencia implica una decisión que se va tomando a lo largo del tiempo, la migración de los hijos va siendo de a poco, esta salida es inevitable debido a que la superficie no permite la permanencia de todos los miembros de la familia.

Brumer (2007), destaca que la permanencia de los hijos o hijas en el medio rural depende tanto de factores internos como externos a la propiedad. Los principales factores que influyen son: el modo de vida en el medio rural (dureza del trabajo, comodidades), la desvalorización de la profesión de agricultor con respecto a otras actividades, las relaciones de género (la mayor o menor oportunidad para las mujeres), la relación entre padre e hijo/a y la oportunidad de algún miembro de la familia de acceder a otras actividades que no están relacionadas a la agropecuaria (pluriactividad). Se cuestiona por parte de los jóvenes, la viabilidad económica de la unidad productiva comparada con otras alternativas, los problemas existentes en la transferencia de los establecimientos a la nueva generación y cuál es la capacitación necesaria para ser un agricultor integrado al mercado competitivo actual.

Los jóvenes del medio rural no ven su futuro en la actividad agropecuaria, Dirven (2002) explica diversas causas que lleva a este proceso, como son los bajos ingresos, alto riesgo, largas horas de trabajo a la intemperie, menor independencia al jefe del predio y la imagen negativa que origina el trabajador del campo en el resto de la sociedad. Además, muchos jóvenes no encuentran un trabajo acorde a su especialización y pretensiones salariales en el área rural, lo cual provocan frustraciones y resignación a muchos jóvenes rurales, que lleva a la migración hacia la ciudad.

Para Champagne (1986) los hijos del sucesor rechazan el modo de vida de los padres, por lo tanto hay una crisis de identidad social, ellos comparan con el modo de vida urbano, destacando la ausencia de vacaciones, fin de semana libre, horario regular y trabajo poco confortable (frío o calor).

Según Brumer (2007), a partir de una entrevista a los hijos de los agricultores familiares del sur de Brasil, ellos destacan dos

problemas: la falta de renta propia, poder decidir cómo utilizarla y mayor autonomía en relación con sus padres.

Dirven (2002), plantea que otro problema que limita la permanencia de los jóvenes en el medio rural, es el tardío acceso a las tierras familiares debido a las costumbres, en cuanto a la toma de decisiones y a la herencia de las tierras. El traspaso generacional en las familias agropecuarias se realiza tardíamente, a una edad no óptima, en un mundo rápidamente cambiante y en muchos de los casos este relevo se hace recién a la muerte del progenitor. El autor describe claramente que en general este proceso "...no se hace entre jóvenes y personas mayores, sino entre personas de mediana edad y de tercera edad". Lo expresado por los anteriores autores, es confirmado por el testimonio de un joven productor ganadero, que comenta su experiencia vivida al momento de tomar la decisión de retirarse de la empresa familiar donde describe que "...hasta ese momento no tenía nada, no tenía una casa...". Luego de varios años de haber tomado esa difícil decisión rescata que "... estas experiencias son necesarias para darte cuenta de algunas cosas, en el caso mío fue la primera vez que logre una independencia económica, la primera vez que tuve una casa, que me obligué a comprar muebles, arme mi hogar." Esta decisión para la familia fue dura, el padre comenta, "...la primera impresión fue me cortaron los brazos". (Perrachon y Duarte 2010)

Esta permanente migración de jóvenes hacia las ciudades a lo largo del tiempo, lleva a generar procesos sociales en el medio rural, como son el envejecimiento de las personas y la masculinización del medio.

En el caso de envejecimiento de las personas activas, Uruguay es el país de América Latina, que presenta mayor proporción de gente de tercera edad, con valores record, donde el 17% de su población posee 60 años o más, luego lo sigue Argentina, Chile y algunos países del Caribe.



Para el caso de la población rural, nuestro país es el que presenta los mayores valores en la región, alcanzando el 13,7% de personas ocupadas con edades mayores a los 60 años con residencia rural (CEPAL 2000).

El envejecimiento de la población en Uruguay va en aumento, explicado por un crecimiento demográfico muy bajo en donde desde el año 1995 al 2000 el crecimiento es de 0,7%, debido a un nivel bajo de fecundidad en el entorno de 2,4 hijos por mujer (año 1998) y una elevada expectativa de vida tanto de hombres y mujeres con 70,5 y 78 años respectivamente. Para el caso de crecimiento demográfico y fecundidad, Uruguay presenta los valores más bajo de la región, en cambio para los niveles de expectativa de vida son los mayores. Otro indicador que marca la baja población en el medio rural es el porcentaje de población urbana, donde ésta última ocupa el 91% del total de habitantes, siendo el valor más alto de la región (Thornton 2006).

También, se aprecia un proceso de masculinización en el campo, debido al fuerte sesgo hacia los hombres mayores en la distribución de las tareas, del poder y del reconocimiento social dentro de las instituciones rurales, provocando muy pocas perspectivas para las jóvenes, derivando en una falta de mujeres dispuestas a casarse y construir nuevas familias, para lograr la continuidad de las unidades productivas familiares (Dirven 2002).

Al respecto Picos y Modernel (2008), trabajando en predios ganaderos plantea que las mujeres que heredan parte de la herencia, no participan habitualmente en las decisiones productivas, en cambio es el cónyuge quien lleva adelante la gestión productiva del predio, solo participa la mujer en decisiones generales de la familia.

Todas estas razones son grandes barreras a la inserción productiva y social de los jóvenes rurales, además tienen otros efectos secundarios como ser la dificultad para obtener crédito, imposibilidad de

arrendar tierras y poder participar activamente en las organizaciones productivas y comunitarias (Dirven 2002).

Debido a las características que poseen los predios familiares, es necesario buscar diferentes alternativas para su mayor permanencia en el tiempo, teniendo en cuenta la dinámica y la complejidad de estos, se destaca la sucesión como uno de los puntos críticos, la cual en muchos casos limita la sustentabilidad en el tiempo de la empresa, algunos trabajos nacionales a nivel agropecuario demuestran su inquietud sobre el tema.

Esta preocupación es planteada por productores familiares, así lo confirma una encuesta realizada en la zona de La Casilla, departamento de Flores, donde el 14% de los titulares encuestados afirman que la sucesión empresarial /familiar es la decisión medular en el mediano plazo. Esta preocupación, se complementa con que, el 23,1% de los socios encuestados, no permanecerá en el predio o lo ve poco probable, en un plazo de 10 años (Marqués *et al.* 2008).

Según, los resultados del trabajo realizado en empresas lecheras familiares por Tommasino *et al.* (2006), el 19% de los/as responsables del predio, consideraban que ellos mismos o alguien de la familia (hijos/as, hermanos/as u otros) era poco o nada probable la viabilidad de continuar en los siguientes 10 años. Estas pautas, llevan a considerar que estas empresas no son sustentables en el tiempo o corren peligro de serlos, desde el punto de vista social.

Otro trabajo en la región, como el de Abramovay *et al.* (1998), llama la atención que un tercio de los padres entrevistados no tienen claro si alguien los sucederá, y con una fuerte correlación según el éxito de la empresa familiar.

Varios autores concuerdan que las unidades productivas que presentan mayor posibilidad de tener un sucesor (a), son las que pueden

asegurar la presencia de hijos y que la actividad productiva sea rentable, con la posibilidad de lograr algún nivel de inversión y acumulación de capital (Abramovay *et al.* 1998, Champagne 1986).

El traspaso de la tierra a las nuevas generaciones ha provocado en los últimos años cambios importantes como lo destacan los siguientes autores.

Según Dirven (2002), con el tiempo la práctica de la sucesión generacional ha cambiado, debido a un aumento de la presión demográfica sobre una base de tierra estática por la presencia de futuros herederos, el incremento en la migración de los jóvenes hacia las ciudades y la creciente conversión de la tierra en una mercancía.

También es expresado por Galizoni (2002), destacando que la tierra es el principal medio de producción de los productores agropecuarios, pero esta es presionada desde el punto de vista social, debido al alto número de herederos y también afectada ambientalmente por la alta presión a los recursos naturales, lo que se torna una limitante a mediano y largo plazo para la reproducción social. Cuando el número de herederos excede la capacidad que puede soportar la tierra social y económicamente, surgen los conflictos en el interior de las familias, por lo tanto la herencia constituye un punto crucial para comprender las estrategias que buscan los agricultores familiares para permanecer en la tierra. Por este motivo destaca que las reglas locales de herencia siguen una lógica propia de cada región y cada familia en particular, dependiendo de los factores sociales, económicos y ambientales.

Seyferth (1985), trabajando sobre agricultores de Santa Catarina (Brasil), concluye que la herencia de la tierra está basada en reglas propias de la familia que buscan evitar la fragmentación excesiva de la tierra. Los criterios dependen de circunstancias internas como externas a la familia, por ejemplo: escasez de tierra, situación económica, número de hijos y posibilidad de trabajo urbanos (pluri-actividad). Por lo que el

autor afirma que el proceso de herencia no sigue reglas fijas, es más coyuntural.

Abramovay *et al.* (1998), en su trabajo destaca una amenaza para los predios familiares, donde plantea que en la región existe un vacío de criterios nuevos sobre el tema sucesión que reemplace a los tradicionales que perdieron vigencia. También nota que no hay discusión intrafamiliar sobre el tema, y sí una fuerte incomodidad de los integrantes de la familia con respecto al tema.

La sucesión generacional en la agricultura familiar es de gran importancia, tanto para los miembros de la familia directamente involucrado, como también para la permanencia de esas unidades productivas a lo largo del tiempo, siendo muy importante para el tejido social en el área rural (Brumer 2007).

A nivel nacional, según Perrachon (2009), a partir de un trabajo con un grupo de productores ganaderos, confirma que estas empresas ganaderas familiares no se ocupan de la sucesión generacional en forma adecuada, dedican poco esfuerzo o no identifican como importante la planificación y programación de este proceso entre los titulares y el resto de la familia.

Teniendo en cuenta que la transferencia generacional en los predios familiares, es un proceso que colabora en la sustentabilidad en el tiempo de estas organizaciones.

Por este motivo, para colaborar en lograr con éxito el proceso del relevo generacional es necesario desarrollar pautas sobre el tema, esclarecer algunos términos y diseñar un “modelo” como guía para colaborar con el éxito de este proceso. Además, es imprescindible conocer más a nivel nacional, cual es el grado de avance sobre el tema por parte de los productores ganaderos. Buscando aportar nuevas herramientas necesarias para lograr el buen entendimiento de los

miembros de la familia, y sea de utilidad para futuros trabajos de investigación a nivel nacional. Debido a la dinámica y la complejidad de los predios familiares, se destaca la transferencia generacional como uno de los puntos críticos, la cual en muchos casos limita la sustentabilidad en el tiempo de la empresa.

Con respecto a la agricultura familiar, es un eslabón importante en el sector agropecuario nacional, por ser responsable de un porcentaje significativo en la producción de alimentos, la permanencia del núcleo familiar en el medio rural y generación genuina de mano de obra.

Los principales trabajos sobre estas organizaciones, son desarrollados en el territorio de Brasil, donde Dirven, describe claramente que la agricultura familiar tiene características particulares; por un lado, se pretende la continuidad de la gestión y el trabajo de la familia, pero por otro, debido a su reducido tamaño no permite que de ella dependa más de una familia. Destacando una diferencia importante cuando dice que "... a nivel mundial, la transmisión de padre a hijo (s) de la ocupación "agricultor familiar" es probablemente más frecuente que en cualquier otro oficio" (Dirven 2002).

Otros autores como Sacco dos Anjos y Caldas (2007), describen la sucesión en los predios agropecuarios como algo característico y diferente del resto de la sociedad, resaltando que "... lo cierto es que el medio rural impone un tipo de sucesión hereditaria que no tiene parangón en otras categorías socio laborales, siendo el parentesco el lazo social básico en la reproducción de la actividad familiar".

Para profundizar sobre relevo generacional, es necesario rescatar algunos criterios de las empresas familiares, según diferentes autores.

Para Cabrera (1998), los rasgos diferenciadores de la empresa familiar con otro tipo de empresas, es que la propiedad está concentrada en un grupo familiar, donde este grupo participa en el gobierno y/o, en la

gestión de la misma y existe una vocación de continuidad, y de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Según Gallo (2008), destaca que la definición de qué es una empresa familiar, “es un problema que está todavía sin resolver y probablemente así seguirá siendo en el futuro”. Donde hay tantas empresas familiares como definiciones, resaltando que algunos autores prefieren aceptar la definición “que una empresa es familiar cuando sus protagonistas así lo afirman”.

A pesar de lo expresado anteriormente, Gallo (2008), define a la empresa familiar cuando una familia en segunda o más generación tiene el poder legal de la empresa, hay miembros de la familia en los órganos donde este poder se ejerce, y estas personas quieren ejercer en el presente y continuar ejerciendo en el futuro.

Uno de los pocos trabajos sobre “empresa familiar agropecuaria”, es tratado por Ducos *et al.*, citado por Thornton (2005) donde la define como “una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino”.

Al respecto Thornton (2005), expresa que para que una empresa se convierta en familiar, sus titulares deben de transitar por la segunda generación, o sea que la condición de empresa familiar deviene de la sucesión.

Siguiendo con el análisis, Gallo *et al.* (2009), denomina a Empresa Familiar Multigeneracional, para designar a las empresas familiares que duran por un período largo, en la cual se incorporan con éxito miembros de la tercera o más generación, además la empresa ha progresado en términos estratégicos y organizacionales, destacando que estas organizaciones no dependen exclusivamente del éxito económico.

Una gran diferencia con la definición de empresas familiares propuesta anteriormente, es la necesidad de que se encuentre presente la segunda o tercera generación, teniendo en cuenta esta diferencia para este trabajo se tomó de igual forma el término empresa familiar y productor familiar.

Según Monsó (2005), para analizar las empresas familiares es necesario primero delimitar la función de la familia y de la empresa, donde la familia es una institución cuyas finalidades más importantes son, entre otras, preservar la vida, reproducir la especie, crecimiento de los hijos, cuidado de la salud e inculcar determinados valores. En cambio la empresa, es una organización cuyos objetivos son la productividad y la ganancia económica. La clave para estas organizaciones es cuando estos roles están bien diferenciados, pero lo más común es que estos se mezclen y por lo tanto generen conflictos. El éxito de una empresa familiar depende de cómo se gestione esa zona donde se cruzan los intereses de la familia y la empresa.

Thornton (2005), sintetiza en una frase lo que sucede dentro de estas organizaciones, expresando que: “El fin último de toda empresa familiar bien constituida es lograr la felicidad de sus miembros. Se puede aspirar a tener una familia feliz; pero eso no necesariamente significa una empresa feliz”.

Las estimaciones más conservadoras señalan que la proporción de empresas en todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre un 65 y 80% (Gallo 2008, Gersick *et al.* citado por Cabrera 1998) donde muchas de ellas son pequeñas empresas que nunca pasarán de una generación a otra, sin dejar de considerar las empresas de gran tamaño.

A nivel mundial algunas de las empresas más longevas, están agrupadas en una asociación de empresas familiares bicentenarios, denominada Les Henokiens. Formada por 41 empresas de nueve países,

con más de 200 años de antigüedad, esta asociación tiene el objetivo de desarrollar y promover la idea de la empresa de familia.

En la mayoría de los países del mundo, las empresas familiares contribuyen en más del 75% del Producto Bruto Interno (Barbeito *et al.* 2004). Teniendo en cuenta su importancia, es necesario conocer sus problemas, debido a su alto impacto a nivel económico y social.

Por unanimidad los investigadores en el campo de la empresa familiar, destacan que uno de los principales problemas al que se enfrentan este tipo de organizaciones es el retraso indefinidamente de la sucesión. Esto es así, debido a que el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de la desaparición de estas organizaciones (Amat 2004, Gallo 1995).

En todos los trabajos que estudia la empresa familiar, aparece como tema esencial el de su continuidad, por este motivo, la sucesión representa la verdadera “prueba de fuego” para estas organizaciones. Es común que ésta no se planifique y ni siquiera se elija con tiempo a sus sucesores. La sucesión generacional involucra a la empresa, la familia y la propiedad, durante este proceso ocurren cambios muy importantes en estos tres subsistemas. Al cambiar el responsable de la empresa puede provocar incertidumbre entre los trabajadores, proveedores y clientes. Para la familia, el tema sucesión puede ser muy traumático, comenzando por el predecesor, quien deberá buscar otras actividades en su vida, como para el resto de su familia. La propiedad cambia de manos, por lo tanto existirán cambios en el poder (Belausteguigoitia 2003).

Existe coincidencia generalizada a nivel mundial, donde se estima que apenas entre el 7 y el 8% de los negocios de familia transitan por la tercera generación (Kertész *et al.* 2006, Thornton 2005, Barbeito *et al.* 2004, Gallo 1998).



Por este motivo, uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas empresas es el relevo de las nuevas generaciones.

**Teniendo presente las diferencias de comportamiento, actitudes, intereses y valores de la empresa familia y la agricultura familiar, para este trabajo se entiende que es posible extrapolar muchos de los conceptos sobre relevo generacional, para poder analizar los procesos inter - generacionales actuales en predios ganaderos de Uruguay.**

### **1.3.1. Relevo generacional**

Es necesario, señalar qué se entiende por “sucesión”; para Dirven (2002) es la transferencia en vida o no, a la próxima generación del uso del patrimonio (activos) y de la gerencia de la explotación.

La Real Academia Española (1970), define a la sucesión como: 1. entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otro; 2. entrada como heredero o legatario en la posesión de los bienes de un difunto; 3. un conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario. La herencia es definida como: 1. derecho de heredar; 2. conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir una persona, son transmisibles a sus herederos o a sus legatarios.

El Código Civil de Uruguay, define a “la sucesión o herencia, modo universal de adquirir, como la acción de suceder al difunto y representarle en todos sus derechos y obligaciones que no se extingue por la muerte” (Rivero 2001).

En cambio Ramos (2004), rescata que habitualmente, los términos herencia y sucesión se utilizan como sinónimos, sin embargo, muchos estudios prefieren mantenerlos separados, donde el término herencia es utilizado como las normas de traspaso del valor de la

propiedad y la sucesión es cuando se describe la transferencia del control de la explotación.

Varios autores coinciden en que, la sucesión es un proceso delicado y traumático para cualquier organización, dado que no solo afecta a los miembros de la misma sino también a la estructura económica, como la política a nivel interno tanto como externo de la organización (Negreira y Negreira 2007, Cabrera 1998).

La sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de cambio de poder, sino que es un proceso compuesto por varias etapas, que se producen a lo largo de un periodo temporal que empieza, incluso antes de que los herederos entren en la empresa (Dirven 2002).

En la sucesión ocurren dos procesos marcados, así lo destaca Carneiro (2001), cuando se habla de herencia en la sociedad campesina es necesario reconocer dos procesos que se articulan, como es la elección del sucesor, el cual asegura la continuidad de la explotación agrícola y el mantenimiento del grupo familiar. Por otro lado la repartición de los bienes o capital, el cual está directamente asociado al primero.

Estos dos procesos también lo rescata Davies (1989), donde expresa que existen dos aspectos en la sucesión importantes de diferenciar, como son: sucesión en la dirección y sucesión de la propiedad. Por ejemplo, se puede tomar la decisión de centralizar la dirección en el hijo mayor y distribuir la propiedad entre todos los hijos en forma igualitaria. Ambas deben de estar planificadas adecuadamente.

Las reglas de transmisión en menor o mayor medida logran la legitimidad de los responsables en el proceso sucesorio, sustentado por los valores de los integrantes. La familia, es una organización en la cual los actores deben de preservar los intereses colectivos, cuyas reglas internas son tomadas como propias, por este motivo Carneiro (2001) propone el riesgo que se corre tratar estos temas con personas que no son

de la familia o a nivel de la justicia. Por lo tanto, se debe de establecer dentro de los límites familiares, con respeto entre los que se reconocen como integrantes del núcleo familiar. De acuerdo a esta lógica, el padre de familia, es el responsable de mantener la familia, el cual ha recibido un patrimonio, que no es entendido como propio, por lo contrario él es responsable por cuidar el patrimonio colectivo, para luego transmitirlo a las nuevas generaciones.

Malán (2005), en su trabajo con familias en la cuenca lechera de Uruguay, considera la sucesión como un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación, destacando que "... no constituye un proceso que se halle exento de conflictos. ...en ocasiones los individuos suelen perseguir expectativas y objetivos diferentes, en relación a la definición del mismo (sucesión)".

La sucesión no debería ser un "suceso", sino un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo a través del tiempo. Lo ideal que esta transición sea gradual y casi imperceptible (Leach 1993).

**Para este trabajo se define relevo generacional, al proceso de traspasar en vida o no, la herencia y la sucesión a la nueva generación.**

Es importante conocer la historia y costumbres en América Latina, en relación a la sucesión y herencia de las diferentes regiones y como influyeron las emigraciones europeas en el continente.

A partir de investigaciones realizadas por Deere y León (2000), en México, Ecuador, Perú, Guatemala y aunque en menor medida Bolivia, la práctica más común es que los hijos varones resultan favorecidos en la distribución de la propiedad, donde se toma en cuenta

el comportamiento de los hijos, quien es el que cuida a sus progenitores durante la vejez, el apoyo recibido de los hermanos mayores para mantener a los hijos menores y/o cual es su contribución al hogar paterno tanto en forma de trabajo como dinero. A partir de esto, lo más usual es que, alguno de los hermanos compre la parte de la herencia a los otros hermanos (en dinero, animales o cosechas futuras), en especial de los que emigraron a la ciudad. Este autor plantea que esto ocurre tanto en comunidades indígenas como multi-étnicas. A pesar de esta tendencia, rescata que en los últimos tiempos, la herencia se fue volviendo cada vez más igualitaria.

Según Dirven (2002), en el caso de México, es donde se ha avanzado más en el requerimiento legal de una designación formal temprana de los herederos de la tierra, de acuerdo a la nueva Ley Agraria, se debe elaborar una lista de sucesión, donde el titular anota el nombre de las personas y el orden de preferencia para que estas adquieran sus derechos cuando el fallezca, para que esto tenga un respaldo legal es necesario incluirlo en el Registro Agrario Nacional o su formalización ante escribano público.

En Chile, la norma es la heterogeneidad, todos las hijos/as heredan de sus padres, pero a los varones se les privilegia en lo que concierne a la herencia de tierras y en especial al primogénito (Carneiro 2001).

Carneiro (2001) citó que en Brasil existe una variación considerable según la región, los grupos étnicos, raza y clase social, pero el patrón dominante es la herencia patrilineal. Como en el resto de los países de la región existe una discrepancia entre las normas del Código Civil, que reglamente la herencia de la propiedad a todas las hijas/os por partes iguales, y las prácticas de herencia locales.

Para varios investigadores la costumbre en materia de herencia que los colonos en el sur de Brasil, trajeron consigo del viejo mundo fue

la primogenitura, es decir, que el hijo mayor hereda la tierra de la familia, la elección del sucesor era legitimada y difundida a la comunidad al momento del casamiento. Con el tiempo esta costumbre se transformó en un sistema de herencia que favorecía al hijo menor (conocida como *minórate*). Este cambio se dio como resultado de las condiciones inicialmente favorables que encontraron los colonos en esa zona, de formar nuevas comunidades, lo que permitía a las familias ir adquiriendo tierra adicional, para instalar a todos los hijos varones que quisieran dedicarse a la agricultura, situaciones que llegaban a vivir hasta cuatro generaciones en el mismo lugar, este tipo de estructura social se complementaba muy bien con una agricultura poco mecanizada y por lo tanto muy demandante de mano de obra. Este comportamiento, permitía a los agricultores lograr mano de obra “barata” por parte de los hijos y contar con la totalidad de las rentas de la explotación, con lo cual aseguraría el cuidado y el mantenimiento de toda la familia en la explotación y además aseguraba la autoridad del padre como jefe de familia por más tiempo. Esta subordinación de los hijos y las nueras continuaba mientras tanto seguían viviendo bajo el mismo techo, con lo cual se transformó en una fuente de conflictos entre generaciones a partir de la modernización de la sociedad, resaltando la creación de nuevos espacios para expresar los intereses y desacuerdos entre los individuos dentro de la familia (Carneiro 2001, Carneiro 1998, Abramovay *et al.* 1998, Woortman 1995).

En las colonias alemanas en Río Grande do Sul (Brasil), las hijas por lo general quedaban excluidas de la herencia de la tierra. Debido a que se esperaba que al casarse se marcharan, puesto que la práctica usual era la residencia patrilocal (residen en el hogar de los padres del esposo) o virilocalidad (viven en tierras de propiedad de los padres del esposo), y que sus maridos las mantuvieran. A las hijas se les entregaba una dote compuesto por animales y enseres domésticos, su

valor era casi siempre inferior a lo que valdría una porción equitativa de la tierra (Carneiro 1998, Woortman 1995).

En lo referente a la participación de propiedad, existen costumbres ancestrales en el caso de algunas regiones entre los agricultores familiares germano-brasileños, donde este proceso se da en dos momentos, uno en vida al momento del matrimonio (como adelanto de herencia) y otra después de la muerte. En estos casos el matrimonio recibe un capital conformado por tierra y animales aportados por ambas familias del nuevo matrimonio (Dirven 2002).

En los últimos años, en el sur de Río Grande do Sul, según Deere y León (2000), han ocurrido varias alteraciones a partir de los cambios asociados con la modernización de la agricultura, con el incremento en las oportunidades de educación tanto para los hijos varones como para las mujeres, provocando un cambio en la división de la herencia, invirtiendo cada vez más en la educación. Esperando que los hijos con mayores niveles de educación que sus hermanos, migren a las áreas urbanas, renunciando a cualquier otra herencia. Esto ha provocado que muchas familias ahora no encuentren un heredero dispuesto, o sólo queda una hija soltera. Por otro lado, estas hijas conscientes de sus derechos y oportunidades reclaman la tierra que le corresponde como herencia.

Como resumen de lo que sucede en la región, Carneiro (2001) rescata a partir de una revisión de las prácticas de herencia en seis países, su gran heterogeneidad e ilustra la profunda brecha que suele existir entre las normas igualitarias de la mayor parte de los códigos civiles de América Latina con respecto a los derechos de herencia de las hijas/os y las prácticas locales que rigen los legados de tierra. En términos generales la herencia de tierra en América Latina favorece a los hijos varones, incluso cuando la norma son las prácticas de herencia bilaterales. Este patrón se vio fortalecido, hasta hace poco, por la

residencia conyugal patrilocal y virilocal, la lógica de la reproducción del hogar campesino, la socialización y los estereotipos de género que privilegian el trabajo masculino en la agricultura, lo que socialmente legitima la desigualdad a favor de los hombres. En lo que se refiere al origen étnico, la literatura existente no permite discernir si la herencia bilateral está más estrechamente asociada con las comunidades indígenas que con el campesinado blanco y/o mestizo, aunque la herencia bilateral es más corriente en Perú y Ecuador que en Bolivia, México, Chile o Brasil. Además, sólo en la región Andina se hallaron vestigios de sistemas de herencia paralelos (significa que los hijos heredan del padre y las hijas de la madre), aludiendo a un pasado en el que quizás la distribución de la tierra era más equitativa entre los sexos.

En los últimos años han sucedido algunos cambios con respecto a la definición del nuevo heredero, debido a los cambios en la nueva ruralidad, así los destacan algunos autores.

Carneiro (2001) plantea que el proceso de sucesión es afectado por factores de orden económico y socio – histórico, los cuales afectan las reglas del patrimonio familiar o que tienden a contribuir a la división de la propiedad o abandonar las actividades agrícolas. Actualmente los jóvenes son más atraídos por las actividades no agropecuarias, no sienten un compromiso moral de seguir la actividad de sus padres. Para ellos la sucesión deja de ser un problema, debido a que la tierra no es vista como un bien asociado a la memoria de la familia y de la identidad social del agricultor.

Según Dirven (2002), actualmente los procesos tradicionales de sucesión se enfrentan a una doble ruptura, por un lado, hay una reducción objetiva de las posibilidades en la formación de nuevas unidades productivas, debido a los límites en la expansión de la frontera agrícola y por el otro, muchas familias ya no ven que sus hijos continúen las actividades de sus padres. En consecuencia, surge la “cuestión de la

sucesión” porque la formación de una nueva generación de agricultores está perdiendo la naturalidad que tenía antaño.

Al respecto García *et al.* (2008), en un trabajo sobre indicadores de sustentabilidad con un grupo de productores ganaderos de Uruguay, plantea que a pesar del alto promedio de edad de los titulares (50 años promedio), estos piensan cuál de los hijos seguirá en el futuro con la empresa. Pero a su vez en contraposición con el indicador anterior, este mismo grupo de productores ve como limitante la posibilidad de transmisibilidad (capital de tierra que cuenta el sistema para dejar a sus sucesores), debido a la elevada relación número de hijos por superficie explotada en propiedad, lo que limitan la posibilidad de transmitir un capital mínimo a quienes piensan seguir al frente del predio. Esto provoca en algunas familias la visión que el sistema a mediano plazo no será sustentable.

Dirven (2002), resume la gran diversidad de costumbres en cuanto a la herencia en la región, “la que actualmente prima es la división de tierras entre los hijos e hijas, después de la muerte del padre, lo cual lleva a una fragmentación, a veces extrema, y herederos ya bien avanzados en la etapa adulta (unos 40-50 años) en la mayoría de los casos”.

Carneiro (2001) argumentan que, a medida que la agricultura pierde importancia como fuente de producción de los hogares campesinos, la herencia de la tierra tiende a volverse más equitativa. Esto sucedió en el municipio de Nuevo Freiburgo, en el estado de Río de Janeiro, poblada por colonos suizos-italianos y alemanes, en esta zona la agricultura ha declinado en las últimas décadas. Al mismo tiempo, el valor de la tierra se ha incrementado debido al desarrollo del turismo rural. La práctica de herencia actual, es el reparto en porciones iguales entre las hijos/as, lo cual ha provocado una mayor fragmentación de propiedades. Por otro lado, ha fomentado el desarrollo del mercado de



tierras, pues ahora es corriente que éstas se vendan a personas que provienen desde fuera de la zona.

Deere y León (2000), argumentan que la herencia bilateral de la tierra se está practicando más en regiones en donde la agricultura ya no es la principal actividad del hogar y en donde se ha producido una diversificación ocupacional. También destaca que la herencia bilateral está aumentando en lugares en donde existen altos índices de migración masculina y femenina, pues las hijas/os heredan la tierra de acuerdo con su contribución al sostenimiento del hogar paterno mediante el envío de remesas.

Según García, citado por Galizoni (2002), demostró que la división de las tierras, dificulta las nuevas unidades para mantener las condiciones productivas y sociales satisfactorias para sobrevivir, en este sentido se destaca que una de las reglas de transmisión de patrimonio debe de procurar contraponerse al fraccionamiento de la propiedad, por lo tanto se debe determinar que algunos miembros de la familia deban de emigrar, paradójicamente a la estrategia de la familia agropecuaria, donde una parte de la misma se debe transformar en no agropecuaria (emigrar del predio o pluri-actividad).

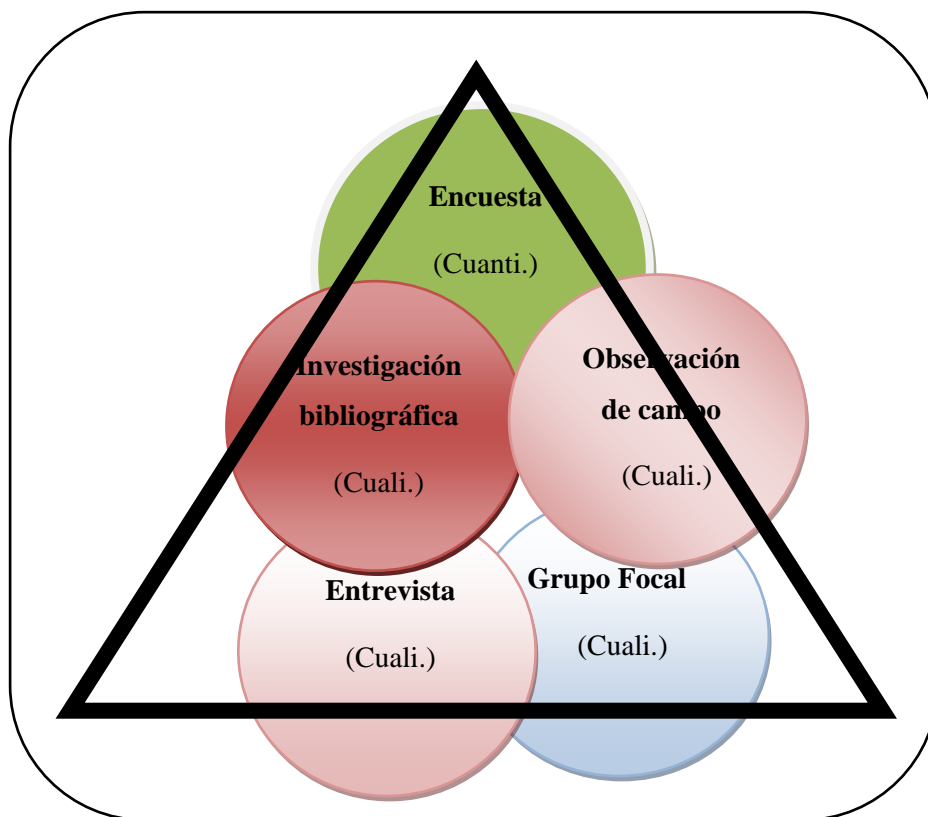
Con respecto a la pluri-actividad de las familias del medio rural, Riella y Mascheroni (2008), plantea que en Uruguay el 18,6% de los hogares residente en el medio rural son pluri-activos (sus miembros combinan actividad agropecuaria y no agropecuaria), donde esta modalidad se encuentra diseminada en todo el territorio con similares porcentajes y en los diferentes estratos sociales, por lo tanto es un fenómeno estructural de las economías rurales. Esta nueva forma puede estar explicada por características o estrategias de los hogares como ser la diversificación productiva, mejores ingresos, pero también depende de aspectos internos de la familia como el acceso a nivel educativo superior de algunos de los miembros.

Según Dirven (2002), lo común en la región, es que el proceso de sucesión está fuertemente articulado en torno al padre, quien decide cuándo y cómo se transferirán las responsabilidades sobre la gestión del establecimiento a la próxima generación. “Esta transición suele estar mucho más ligada a las capacidades y disposición de trabajar del padre que a las necesidades del sucesor, su preparación para asumir la gestión o las exigencias mismas de la gestión”. Tampoco necesariamente parece estar ligada a las posibilidades de sustento económico de los padres. Mientras, los hijos suelen tener poca voz en la conducción del predio y, en su mayoría, no tienen una remuneración por las horas trabajadas en el predio familiar. Así, muchos hijos de campesinos quedan dependientes económicamente de sus padres por muchos años después de haber terminado sus estudios e iniciado su vida laboral, y también a menudo matrimonial.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada incluye un abordaje mixto (cuali-cuantitativo) de diferentes técnicas que posibilitan la triangulación de información para generar confianza y validez de los resultados.

De esta manera se logra ampliar el análisis del tema con la riqueza de diferentes miradas complementarias de la realidad, donde las técnicas se retroalimentan a lo largo de todo el proceso. Esta metodología permite legitimar resultados en la medida que proviene de diferentes fuentes. Este diseño, reafirma lo planteado por Bourdieu y Wacquant (1995), donde destaca que la construcción de los objetivos no se hace desde una sola mirada, sino por retroalimentación sucesivas desde diferentes puntos de vista y una serie de correcciones.



La triangulación, neutraliza los sesgos que pudieran derivarse del uso de una sola metodología, las que se complementan y cruzan información de diversas fuentes, lo que permite un conocimiento más amplio de la realidad

Las técnicas utilizadas en este trabajo fueron, la investigación bibliográfica, encuesta, grupo focal, entrevistas y observaciones de campo.

## **2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica, según Carreño (1975) se puede entender como la búsqueda de información en documentos, para determinar cuál es el conocimiento existente en un tema particular, que debe de realizarse de un modo sistemático, se basa en la utilización de bibliografía e investigaciones bibliográficas. La clave del investigador es la indagación del tema, la capacidad de escoger y evaluar los diferentes materiales. Constituye una excelente introducción a las otras investigaciones, siendo necesaria para continuar con el resto de las etapas posteriores.

En este trabajo esta etapa es importante, para explorar que se ha escrito en la comunidad científica sobre relevo generacional y poder comparar con el trabajo de campo que se desarrolla. Este proceso se realiza a partir del análisis de bibliografía nacional e internacional, de los trabajos fundamentalmente de Argentina, Chile y Brasil, además de aportes de investigadores sociales de diferentes disciplinas, la cual esta detallada en el marco teórico.

## **2.2. ENCUESTA**

Atendiendo a los objetivos de este trabajo, se decidió llevar adelante una encuesta con **carácter exploratoria**. Esta tarea estuvo dirigida a

obtener información cuantitativa a fin de complementar y triangular con las técnicas cualitativas, y no se le asignó un tratamiento estrictamente estadístico.

Según Galindo (1998), el propósito de una encuesta exploratoria, es tener un primer acercamiento al tema de estudio, aportar elementos para las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo.

Teniendo en cuenta que el Plan Agropecuario, estaba planificando una encuesta a nivel de predios ganaderos, con la empresa Equipos/Moris, se creyó oportuno aprovechar este trabajo para incluir dos preguntas sobre el tema relevo generacional, para aportar una idea macro de lo que están pensando los productores ganaderos del país.

Este trabajo fue realizado en marzo del 2009, donde el cuestionario se desarrolla en forma telefónica, por la empresa Equipos /Mori.

La encuesta trató de cubrir todo el universo de productores ganaderos del país, se realizó a partir de una muestra aleatoria de un universo definido como el conjunto de 14.243 productores de giro ganadero (no lecheros), que son responsables de la toma de decisiones en predios de entre 100 y 2500 hectáreas. El marco muestral fue adquirido por Equipos/Mori en base a DICOSE, correspondiente a la Declaración Jurada de 2006.

La muestra inicial estuvo compuesta de 360 casos, permitiendo trabajar con un margen de error para el total de la muestra de +/- 5,0% para el 95% de las posibles muestras (nivel de confianza). Concluida la encuesta se contó con 362 casos válidos. Fue extraída en forma no proporcional, sub-representando el estrato de 100 a 500 hectáreas, asegurando cuotas mínimas asignada: estrato chico (100 a 400 ha) 150 casos realizados; estrato medio (400 a 1000 ha) 151 casos realizados, y estrato grande (1000 a 2500 ha) 61 casos.

Para el cálculo de proporciones en los totales, se aplicó el ponderador correspondiente de maneras de re-establecer el peso específico de cada estrato en el total.

El cronograma de trabajo consistió en las siguientes actividades:

- a) Determinar la población objetivo.
- b) Seleccionar una muestra representativa (mínimo 300 casos) para la encuesta.
- c) Diseñar el formulario para el relevamiento de la información.
- d) Realizar encuestas a los productores de la muestra seleccionada.
- e) Procesar la información.
- f) Elaborar el informe de resultados.

La dirección del trabajo por Equipos/Mori, estuvo a cargo del Sociólogo César Aguiar.

### **2.3. GRUPO FOCAL**

Con esta técnica cualitativa se buscó reforzar los resultados de la encuesta nacional a predios ganaderos.

Según Kitzinger (1994), el grupo focal es una técnica para recabar información, a partir de un conjunto de personas reunidas por un investigador para escuchar hablar sobre un tema. Este trabajo debe de cumplir tres requisitos, discutir un tema predeterminado, a partir de un grupo creado artificialmente para este propósito y el grupo debe ser de un tamaño que favorezca la conversación y facilite la dinámica grupal. A partir de esta entrevista grupal estructurada, se procura conocer los sentimientos, actitudes percepción desde la experiencia personal, logrando información cuantitativa y descriptiva, de los diferentes actores.

Este trabajo se realizó el 5 de mayo del 2011, con diferentes actores de la zona de influencia de Sarandí del Yí. Esta zona está ubicado al este del departamento de Durazno, en el límite con el departamento de Florida. Se seleccionó como área de estudio, por ser un área geográfica con sistemas de producción basados en empresas familiares orientadas a la ganadería de carne y con presencia de instituciones de gran relevancia como la Cooperativa El Fogón, Secretariado Uruguayo de Lana, Instituto Plan Agropecuario y el Instituto Benigno Paiva, entre otras.

Los actores participantes fueron: a) cuatro (4) titulares en actividad de predios ganaderos vinculados a la Cooperativa El Fogón; b) un grupo de catorce (14) jóvenes hijos de productores ganaderos de los departamentos de Durazno, Florida y Treinta y Tres, que estudian bachillerato agrario en UTU Sarandí del Yí y c) cinco (5) técnicos extensionistas vinculados de diferente forma con la zona: libre ejercicio de la profesión (1), técnicos de la Cooperativa El Fogón (2) e integrantes del equipo técnico del Instituto Plan Agropecuario (2).

Esta actividad se complementó con una encuesta escrita en forma individual, previa al trabajo en grupo (formulario en anexo).

#### **2.4. ENTREVISTA**

Según Guber (2004) las entrevistas se puede definir como un dialogo formal orientado por un problema de investigación, es una técnica de investigación que permite acceder a cierta información, detectar aspectos de la memoria colectiva de una población.

Taylor y Bodgan (1990) determinan que a través de la realización de entrevistas cualitativas a diferencia de las entrevistas estructuradas sigue un modelo de una conversación entre iguales, siendo el investigador el que dirige la conversación. Permite comprender la perspectiva que

poseen los informantes de sus vidas y las experiencias expresadas en sus propias palabras.

Para Taylor y Bodgan (1990), las entrevistas permiten desarrollar conceptos y comprender la realidad de los encuestados, participar del escenario con una perspectiva holística y comprender como las personas ven las cosas, comprender las perspectivas de los entrevistados y permite ajustar entre los que dicen y lo que hacen en la realidad.

La entrevista se realizó a la familia Oholeguy – Ruiz, que reside en el departamento de Paysandú, el 22 de octubre del 2010, donde los involucrados (padres e hijos) del proceso del relevo generacional comparten su experiencia vivida. Esta familia fue elegida, por su vinculo desde el año 2005 con el Proyecto Integrando Conocimiento del Instituto Plan Agropecuario, que permitió conocer previamente sus intenciones sobre el relevo generacional. Además, es una familia fuertemente vinculada a la zona con una historia de más de 150 años, que conserva con gran orgullo el casco de la estancia construido por el bisabuelo, y que actualmente está desarrollando el proceso de relevo generacional hacia sus dos hijos.

## **2.5. OBSERVACIÓN DE CAMPO**

Taylor y Bogdan (1990), destacan que la observación participante no ha tenido tanta suerte como otras técnicas cualitativas, quizás por las dificultades conceptuales que entrañan para el investigador, pero vinculan a los orígenes de esta técnica a los comienzos de la Antropología Social. Los autores utilizan la expresión observación participante para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, donde se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo, donde se trata de captar la realidad social y cultural de una sociedad o grupo determinado.



En este caso, se cree oportuno rescatar la percepción y observación de la experiencia personal del autor, de catorce años de trabajo como técnico extensionista del Instituto Plan Agropecuario, en contacto con las familias rurales. También el aporte generado por la organización y ejecución en diferentes jornadas-talleres, desarrollados a partir de la demanda de los productores: grupo de productores lecheros CALCONOR de Salto (22/08/2008 y 05/04/2010), productores de la Colonia Garthental y El Ombú (06/09/2008), productores de la zona de Colonia Miguelete – Colonia (17/10/2009), Asociación Rural de Jóvenes del Uruguay (23/11/2009), Grupo CREA San Pedro (18/08/2010), productores de la zona de Ombúes de Lavalle -Colonia (21/10/2010) y grupo de jóvenes rurales del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (12/08/2011).

En cada uno de estas actividades se rescatan muchos puntos en común, que son importantes para complementar la información anterior.

### **3. RESULTADOS v DISCUSIÓN**

#### **3.1. ENCUESTA NACIONAL**

Los resultados de la encuesta se dividen en dos, en la primera parte se describen las principales particularidades de los titulares (edad, sexo, nivel educativo, residencia, etc.) de explotaciones ganaderas. En la segunda parte, analiza el tema sucesión generacional a través de dos preguntas, la primera hace referencia si el traspaso generacional es uno de los principales problemas dentro de la empresa, y la segunda se refiere a cual es el grado de avance en el tema. El desarrollo de la encuesta consiste, en analizar la distribución porcentual de los titulares en relación a la respuesta expresada por estos.

##### **3.1.1. Perfil de los titulares de predios ganaderos**

El perfil del público encuestado presenta las siguientes características.

En lo que respecta a la edad del titular, como se expresa en el cuadro 1, se destaca que el 51% de los encuestados poseen más de 64 años de edad. Los que tienen entre 46 a 64 años representan el 44,5% y el restante 4,5% corresponde a menores de 45 años de edad. Estos datos confirman que a nivel nacional, la población del medio rural está envejecida, donde tan solo el 4,5% de los titulares ganaderos son menores de 45 años, este bajo porcentaje de productores jóvenes estaría confirmando el tardío acceso a la tierra por parte de los sucesores, siendo una de las limitantes planteadas por Dirven (2002) para lograr una mayor permanencia de estos en el medio rural.

Cuadro 1: Edad de los titulares (%)	
Edad (años)	%
igual o menos de 45	4,5
46 y 64	44,5
igual o más de 65	51

Los titulares de sexo masculino representan el 82,9% y el restante 17,1% son mujeres, esto podría estar explicado por la tendencia de que el hijo varón continúe con la tradición familiar agropecuaria y donde las hijas casi siempre reciben partes desiguales o mayor inversión en educación (Dirven 2002). Este alto grado de masculinización de los titulares puede ser explicado también por lo planteado por Picos y Modernel (2008), en donde las mujeres que reciben parte de la herencia, luego no participan de la gestión del predio, por lo que no figuran como titulares.

Cuando se consulta sobre el nivel educativo, resulta que el 40,3% de los propietarios han declarado haber cursado primaria, el 30,1% secundaria, los que han participado en carreras técnicas en la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) son el 6,1%, en cambio los que completaron carreras universitarias como Facultad de Agronomía, Veterinarias u otros (se refiere a otras orientaciones) suman el 17,1% y el restante 6,4% no han culminado alguna carrera universitaria (cuadro 2).

Cuadro 2: Nivel educativo de los titulares (%)	
	%
Primaria	40,3
Secundaria	30,1
UTU	6,1
Facultad de agronomía	7,2
Facultad de veterinaria	1,9
Otras facultades	8
Universidad incompleta	6,4

En lo referente al nivel educativo, se puede concluir, que un porcentaje importante (40,3%) solo han culminado los estudios primarios, lo que implica un porcentaje alto de titulares con un nivel educativo formal bajo. El 70,4% de los actuales titulares no poseen ninguna formación relacionada al negocio agropecuario, siendo para varios autores (Gallo 2008, Kertész *et al.* 2006, Amat 2004) la capacitación y la formación uno de los pilares fundamentales para lograr un adecuado relevo generacional. Estos números demuestran que los padres no tuvieron la posibilidad o no priorizaron la capacitación de sus hijos (actuales titulares), en temas relacionados al rubro agropecuario. Cabe aclarar que estos indicadores solo están confirmando el grado educativo de los titulares y no la capacidad de dirigir una empresa.

Al consultar el lugar de residencia de la familia (cuadro 3), algo más de la mitad (54,3%) viven en el predio; el 34,3% lo hacen en ciudad o pueblo del interior; el 6,1% viven en la capital del país (Montevideo) y el restante 5,3% en capitales departamentales. Estos indicadores permiten destacar como fortaleza, el apego de la familia a las costumbres ganaderas de la zona.

Cuadro 3: Lugar de residencia de los titulares (%)	
	%
Vive en el predio	54,3
Ciudad o pueblo del interior	34,3
Montevideo	6,1
Otra capital departamental	5,3

Cuando se clasifican por el rubro principal que llevan adelante los titulares (cuadro 4), se destaca que el 47,8% corresponde a predios criadores, el 32,3% a ciclo completo, para el caso de los invernadores son el 14,9% y el restante 5% corresponde a otros (se refiere a otros rubros que no son los anteriormente mencionados).

Cuadro 4: Rubro principal (%)	
	%
Cría	47,8
Ciclo completo	32,3
Invernador	14,9
Otro	5

Si se agrupan por tamaño de explotación (cuadro 5), más de la mitad de los titulares ganaderos (61,3%) poseen una superficie de entre 100 a 500 has. Las explotaciones de entre 501 a 1000 ha son el 21,1% y el restante 15,1% poseen entre 1001 a 2500 has. La encuesta rescata que el mayor porcentaje (61%) son productores familiares con menos de 500 hectáreas, coincidiendo con los datos expresados por Tommasino y Bruno (2005), donde señala que el 79% de los productores ganaderos de

carne y lana son familiares. Por lo tanto si asumimos que los productores familiares de menos de 500 hectáreas y los medianos (501 a 1000) poseen en la mayoría de los casos mano de obra familiar, esta relación familia-empresa ocurre en el 82,4% de los predios ganaderos del país, implicando esto un alto grado de complejidad relacionado al proceso de traspaso generacional.

Cuadro 5: superficie de las explotaciones ganaderas (%)	
hectáreas	%
100 a 500	61,3
501 a 1000	21,6
mayor a 1001	17,1

Al consultar sobre los que participan en grupo de productores, se destaca que el 78,1% de ellos no participan en ningún grupo y el restante 21,9% si lo hace.

Ante la pregunta sobre si recibe algún grado de asesoramiento técnico, la mitad de los encuestados (50%) contesta afirmativamente.

Consultados sobre la posibilidad de que el titular posean otra fuente de ingreso, el 68,5% de los casos contestaron que no y el restante 31,5% si lo tienen. Este fenómeno de pluriactividad en un tercio de la población titular, podría estar explicado por los problemas que deben de afrontar la unidades familiares al momento de fraccionar la propiedad, donde la estrategia de determinadas familias es que algunos de los integrantes deban realizar trabajos fuera del predio como lo expresa García, citado por Galizoni (2002). De acuerdo a lo manifestado por Riella y Mascheroni (2008), la pluriactividad es actualmente un rasgo estructural de las economías rurales de nuestro país. Desde otro punto de

vista, Brumer (2007), plantea que la posibilidad de acceder a otros empleos fuera del predio, puede permitir a los jóvenes permanecer en el medio rural.

### **3.1.2. El traspaso generacional según el perfil de los titulares**

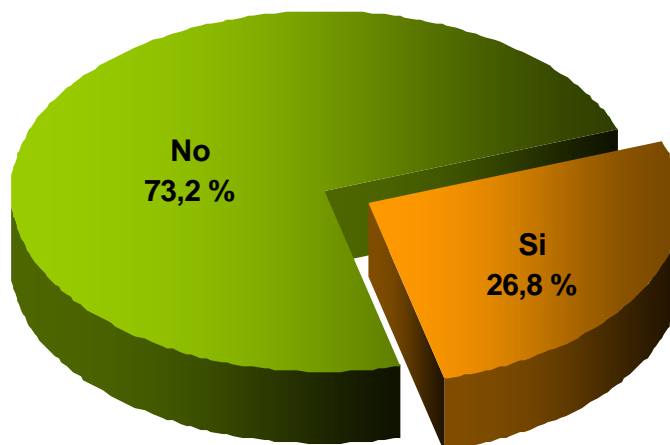
Además de las preguntas que permiten caracterizar a los productores ganaderos, se plantean dos preguntas con respecto al traspaso generacional, en la primera se pregunta: **¿El traspaso generacional (sucesión) es uno de los principales problemas dentro de la empresa?**; dando dos opciones Si o No. La segunda pregunta más específica, permite conocer los avances dentro del núcleo familiar, la consulta es la siguiente: **¿En qué estado está el tema sucesión en su establecimiento?** Las opciones posibles son: a) no está haciendo nada; b) está pensando en trabajar en el tema; c) está trabajando en el tema o d) el tema está resuelto.

### 3.1.2.1. El traspaso generacional como problema dentro de la empresa

Con la primera pregunta los resultados fueron los siguientes.

Para el 73,2% de los titulares de predios ganaderos el tema sucesión no es un problema, en cambio sí lo es para el restante 26,8% (grafico 1).

Grafico 1. ¿El traspaso generacional (sucesión) es uno de los principales problemas dentro de la empresa?



Como indican los resultados sobre la primera pregunta referente al relevo generacional (gráfico 1), se desprende que casi un tercio de los titulares ganaderos de país tienen al traspaso generacional como uno de los principales problemas dentro de la empresa. Estos valores son mayores que los presentados por los autores Marqués *et al.* (2008), instancia en la que se trabajó con productores familiares de la zona de La Casilla, departamento de Flores, donde se concluye, que el 14% de los titulares plantean a la sucesión como problema medular a mediano plazo.

Queda planteada la interrogante si el restante 73,2% de los titulares que no tiene a la sucesión como un problema, es debido a que el



tema está resuelto, tienen otros problemas más urgentes o no son conscientes del mismo.

Además la pregunta en la encuesta, tiene una limitante, no se establece qué entiende el titular por sucesión, a pesar de estos puntos, arroja datos interesantes para seguir trabajando.

Si se hace un análisis de la pregunta, por estrato según las diferentes características analizadas, se destaca que los que están algo más preocupados por el traspaso generacional son: los que poseen una edad intermedia (46 a 64 años), la formación educativa la declaran como Otros o UTU, residen en algunas de las capitales departamentales, los rubros que trabajan son Otros o cría y los predios poseen una superficie importante (1001 a 2500 ha). En cambio no existe mayor diferencia en relación a los valores generales, cuando se caracteriza por: sexo de los titulares, su participación en grupo de productores, si recibe asesoramiento técnico o posee otras fuentes de ingreso (pluriactivos). (Cuadros en anexos)

### **3.1.2.2. Avances de la sucesión dentro de la empresa ganadera**

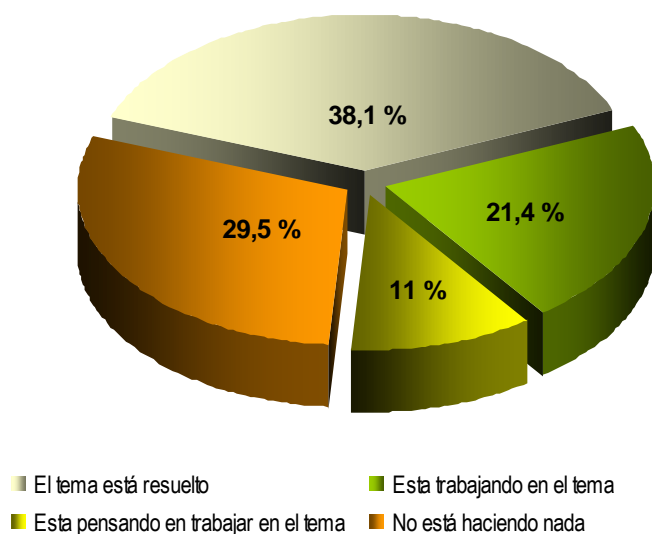
La **segunda pregunta** que plantea el grado de avance que se tiene sobre el tema, por parte de los titulares.

De un total de 14243 predios ganaderos, no incluye lecheros (según Declaración Jurada 2006), el 38,1% declara que el tema sucesión está resuelto, para el 21,4% se está trabajando, el 29,5% no está haciendo nada al respecto y el restante 11% está pensando hacer algo sobre la temática (grafico 2).

Con el objetivo de lograr una mejor interpretación de los datos, se agrupan los que responden que no está trabajando el tema a aquellos que declaran no estar haciendo nada y a los que están pensando en hacer

algo. Debido a que se entiende que no existe avance en relación al tema, a pesar de que se es consciente que los que están pensando en hacer algo están algo más adelantado que los anteriores.

**Grafico 2. ¿En qué estado está el tema sucesión en su establecimiento?**



De esta forma se constata que el mayor porcentaje de titulares corresponde a los casos que no están trabajando en el tema (40,5%), Estos indicadores demuestran que existen aproximadamente 5.768 familias ganaderas en el país, que no tienen el tema resuelto, ni están trabajando en el mismo, demostrando que este grupo de productores no están planificando con tiempo este proceso.

A diferencia de lo que plantean varios autores (Negreira y Negreira 2007, Kertész *et al.* 2006, Amat 2004, Leach 1993), donde tratar el tema con la debida anticipación es uno de los principales puntos a tener en cuenta para llevar adelante un relevo generacional con éxito.

Esto demuestra que ante la pregunta más específica sobre cuál es el avance que se tiene sobre el tema dentro del núcleo familiar, existe

diferencia según las características de los titulares y su empresa, no existiendo homogeneidad de criterios.

## **3.2. GRUPO FOCAL**

Para una mejor comprensión de los resultados del trabajo del grupo focal, se presenta en la primera etapa los resultados y en la segunda instancia se analizan dichos resultados.

Se trabajó sobre tres grupos según edades y responsabilidades dentro del sector agropecuario. Las cuales fueron titulares ganaderos, hijos de productores y técnicos extensionistas.

### **3.2.1. Presentación de resultados**

#### **3.2.1.1. Titulares de empresas ganaderas**

El grupo de titulares, está compuesto por cuatro personas de sexo masculino, con edades entre los 52 y 67 años, según la encuesta nacional realizada para este trabajo, a este grupo de productores pertenece al 95,5% de los productores ganaderos del país. Ellos han comenzado sus actividades en forma independiente de su familia en el entorno de los 20 años, antes de haber recibido la herencia de sus padres. Las familias están compuesta por tres hijos como mínimo, residen en el establecimiento, sus principales ingresos provienen de la explotación ganadera (cría y ciclo completo), trabajan una superficie entre 595 y 1187 hectáreas y en general ven con buenas perspectivas el rubro en que están trabajando. Teniendo en cuenta el tamaño de las explotaciones, estos titulares se encuentran dentro del 21% de los predios ganaderos del país (según trabajo encuesta nacional).

El relevo generacional, preocupa a los titulares y no es fácil su abordaje, en algunos casos declaran estar pensando tratar el tema en el ámbito familiar, pero no lo han hecho aún, reconociendo su complejidad.

“...nosotros lo hemos querido tratar, no es fácil...”

“...no lo tratamos con la debida anticipación...”

“...se va dilatando en el tiempo...”

A pesar de esto, ellos son consientes de la importancia de tratar el tema en el ámbito familiar.

“...es un tema que tiene que estar arriba de la mesa, tiene que estar presente y ser tratado con naturalidad”

“...se tiene que conversar lo antes posible, si hay interés que continúe para las próximas generaciones...”

A pesar de ser un tema de interés, todos los titulares declaran que actualmente no es definido como uno de los principales problemas dentro de las empresas

Teniendo en cuenta que son titulares con más de 50 años, en todos los casos excepto uno, no han pensado en retirarse de la empresa, además algunos creen que no deberían de retirarse.

“...yo todavía no...”

“...mientras pueda voy a seguir, hasta que me sienta bien...”

“...no lo he pensado todavía...”

“...no creo que uno se tenga que retirar...”

Este sentimiento puede ser explicado por diversos motivos, así lo hacen entender diferentes comentarios.

“...hoy con 65 años tenemos resto...”

“Yo con 53 años no estoy pensando en la jubilación, hay que esperar un poco más...”

“...lo he pensado, para cuando me este faltando fuerza, entregar algo y quedarme en el campo, pienso que estaré cómodo...”.

Otro motivo de no pensar en el retiro, es por un tema económico, desde dos puntos de vista, por un lado la economía familia – empresa actual y por otro lado la preocupación de lograr un sustento económico acorde y seguro a sus necesidades luego de su retiro.

“...la empresa no es capaz de absorber mano de obra familia y por otro lado los hijos tienen mejores opciones de trabajar fuera del predio, además de estar bien capacitados...”.

“la jubilación en nuestro rubro no pesa...”

“...entregar todo, nos volvemos dependiente, de algo que nos costó mucho...”

Resulta bien interesante, que a pesar de todos sus comentarios, son conscientes de la importancia del relevo generacional.

“...lo importante luego de los 55 años del titular, es que vaya entregando para que (la empresa) no siga la misma curva de la vida de los titulares, donde no estamos para jubilarnos, pero tampoco para seguir con la misma fuerza, necesitamos sangre nueva...”

“el no tener ninguna inyección de renovación (jóvenes), uno comienza a hacer la plancha, falta la renovación...”

En todos los casos, declaran que les gustaría que sus hijos continuaran con lo que ellos construyeron, pero a su vez, no desean comprometerlos en algo que no sabe si les gustará.

“...yo desearía que continuaran...”

“...me dolería que no siguieran, uno tiene mucho cariño por lo que hace y no poder traspasar a los hijos, es un poco frustrante...”

“...no me gustaría condenar a mis hijos a una cosa que a mí me gusta...”

“Yo no trato de incidir en esto, lo más importante es que ellos elijan...”

“...pero que no fuera una carga u obligación para ellos”

“...le doy las armas, pero con toda la libertad para que ellos puedan elegir...”

“...hoy que sean lo más libre posible...”

“Me gustaría que sigan si tienen vocación, pero que ellos elijan, que no sea una carga...”

Destacan algunas particularidades al tratar el tema,

“donde no se puede generalizar...”,

...el recambio generacional no siempre implica un reparto...”,

“se puede dividir porciones pero la empresa puede seguir unida...”.

Existe en forma unánime, un fuerte sentimiento que los responsables de generar el ámbito para comenzar a tratar el tema es el o los titulares. “...este tema es responsabilidad del los titulares...”

“si el (titular) no genera el espacio, no se da, de lo contrario (el relevo) se da a la muerte...”.

Ante la interrogante planteada sobre la necesidad de políticas públicas que incentiven este proceso, fue clara la necesidad de algún incentivo para los jóvenes titulares como para solventar la situación económica de los titulares que se retiran.

“...así como hay políticas de vivienda, podría existir apoyo financiero para que los jóvenes armen sus empresas, y no se dividan al momento del reparto...”.

“hay una barrera económica y financiera, donde se debería tener cubierto el retiro, cosa que hoy no está. Con la jubilación actual, nadie puede vivir...”

Al referirse a la situación de otras familias en la zona, en forma unánime plantean que el tema no se planifica, ni es tratado con la debida responsabilidad.

“...se ven muchos casos que no está previsto, donde el recambio se da por fuerza mayor, por muerte o por problemas físicos del titular”

“En general no se planifica, no se habla, no se toca...”

“...solo se pasa a los hijos el capital y la responsabilidad, pero no el poder...”

### **3.2.1.2. Hijos de productores ganaderos**

En el caso de los jóvenes ganaderos, este grupo corresponde a jóvenes que viven en la zona de de Sarandí del Yí.

Está compuesto por catorce jóvenes, con edades entre 15 y 17 años, son hijo de productores rurales y todos están estudiando bachillerato agropecuario, en el entorno del Instituto Paiva de Sarandí del Yí, en la mayoría de los casos tienen por lo menos un hermano.

En relación al relevo generacional, en su mayoría no han hablado el tema a nivel familiar, pero si lo ven como un tema importante.

“...es un tema importante...”

“...no lo hemos hablado, es necesario hablarlo...”

“...son temas que debemos hablar antes...”

A pesar de destacar su importancia no lo definen como un problema dentro de la familia-empresa y por lo tanto no están haciendo nada al respecto. Solo en dos casos se ha hablado el tema.

“...en mi familia siempre se habla...”

“...ya lo hemos hablado con mis hermanos...”

Algunos jóvenes, piensan que si ellos presentan este tema a sus padres, estos podrán reaccionar de forma extraña.

“...nos van a mirar feo...”

“...me supongo que le va a caer mal...”

Es coincidente con los titulares, al expresar que no lo ven como uno de los principales problemas dentro de sus familias.

En otros casos fueron los padres que le plantearon a ellos el tema, por ejemplo “...fue mi padre que propuso hablar el tema, por esto me interesó capacitarme...”

Es interesante destacar que ante la pregunta, de cuál sería la edad a la que le gustaría hacerse cargo ellos de la empresa, en promedio responden a los 21 años de edad. Para lograr buenos resultados en ese cargo, en su mayoría ven necesario más experiencia en el trabajo, algunos ven importante que le den más responsabilidad o capacitación en temas prácticos y en un caso destaca como importante la capacitación en gerenciamiento. En esta respuesta, se destaca que los jóvenes desean hacerse cargo mucho antes de lo que el titular normalmente está pensando en entregar el mando, lo que provoca un conflicto de intereses muy marcado.

En la mayoría de los casos, plantearon con seriedad, sinceridad y respeto por sus mayores, el derecho de recibir parte de la herencia y en algunos casos que todos los hijos del titular deberían de recibir el mismo porcentaje.

“...algo nos tienen que dejar...”

“...siendo hijos tenemos derecho a recibir algo...”

“...yo siempre los ayudo, por lo tanto me merezco que me dejen algo...”



“...en mi caso me gustaría que fueran partes iguales con mi hermano...”

“...no me parece justo que unos tengan más que otro...”

“A todos nos tienen que dar igual, si algunos de los hermanos se va a estudiar tiene el mismo derecho...”.

Por otro lado, existió un grupo que pensaban diferentes, en cuanto a la forma de reparto de la herencia.

“Si un hermano nunca hizo nada, se le debería dar menos...”

”...el que cuida a los padres, se le debería dar algo más...”

“Por mí, que le den lo que quiera, pero que me dejen unas chirolas (dinero)...”

Al plantear que preguntas les harían a sus padres, estas fueron directo a la problemática.

“¿Si me va a dejar su herencia?”

” ¿...si me va a dejar el campo para mí o para mi hermano y si me deja los caballos de carrera para mí?”

“¿Cómo va a hacer la división?”

“¿Si la chacra pertenece a mi hermana o a mi?”

### **3.2.1.3. Técnicos extensionistas**

El tercer grupo, corresponde a cinco técnicos extensionistas, que trabajan junto a empresas familiares rurales medianas a chicas en el departamento de Durazno con fuerte orientación ganadera, donde interpretan que el rubro está pasando por un buen momento.

A partir de la experiencia profesional de los últimos años, destacan que el tema relevo generacional, no es uno de los principales problemas dentro de las empresas familiares ganaderas.

“...no es uno de los principales problemas, hasta que les toca...”

Al consultar sobre que avances tiene el tema en estas empresas, en partes iguales plantean que no están haciendo nada y están pensando en trabajar el tema

“no se trabaja, el tema se da cuando sucede el hecho”

“la mitad de las empresas no están haciendo nada”.

Al plantear si las empresas planifican el tema, por unanimidad, destacan que no existe adelantarse al problema.

“...no hay planificación, solo se habla un poco...”

“...no se planifica, no se discute en una mesa, no se llega a un acuerdo”

“...no, la planificaciones son puntuales y en la zona no existe...”

En lo que respecta al tema, destacan que es de suma importancia para las familias, pero que es de muy difícil abordaje por los titulares, debido a una tradición muy fuertemente arraigada en la gente de campo.

“el tema tiene mucha importancia, comenzar a abordarlo en etapas tempranas, cuando nadie se imagina que falte alguien, esto podría impactar menos...”.

“...es un tema tabú para las familias de campo, porque está ligado a la muerte de los titulares, por lo que se niegan hablar del tema antes de que suceda, está mal visto...”

“culturalmente es considerado de mal agüero”.

“comenzar a hablar de esto significa comenzar a ceder espacios...”

Los técnicos destacan que en las empresas familiares los responsables de comenzar a tratar este tema, deberían ser los titulares.

“...el propietario o el matrimonio es el que debe de comenzar a tratar el tema...”

Existe un acuerdo entre los técnicos que el tema se debe hablar internamente en el núcleo familiar, planificar adecuadamente y aportar herramientas a sus hijos.

“Tener el tema más presente y trabajarlo con anticipación”,

“Comenzar a hablar”, “Poner el tema a discusión”

“Trabajar, hablar y pensar como se puede llevar adelante”

“Es necesario que los padres dejen en claro cómo va a ser el reparto, para que los hijos sean conscientes y no se crean falsas expectativas”

“Orientar los estudios de los jóvenes al sector”.

A partir de la experiencia junto a los productores rurales, destacan que en la mayoría de las situaciones el relevo generacional sucede con la muerte del titular.

“...en la mayoría de los casos, el traspaso ocurre a la muerte del titular”

“...sucede cuando hay algo que no puede hacer, por motivos físicos o cansancio...”

“...en general sucede cuando hay un impedimento físico, mental o por muerte...”.

En lo que respecta a las empresas agropecuarias, existen ciertas particularidades que hacen el traspaso generacional más complejo, no siendo una decisión fácil para los titulares.

“...al jubilarse los titulares, no solo implica dejar de trabajar en el campo sino también mudarse de la casa, irse del campo, por lo tanto implica un cambio muy grande...”

En este mismo sentido, en general en el sector rural, ocurre solo el cambio de nombre del titular, pero no existe relevo en el poder dentro de la empresa.

“...el Banco Previsión Social solo obliga al cambio de propiedad, no de gestión, el (titular) sigue mandando...”

Desde el punto de vista de los aportes que puede realizar las instituciones de investigación y extensión, los técnicos expresan que es posible colaborar en la concientización de la complejidad del tema y aportando herramientas necesaria para un adecuado abordaje.

“Realizar difusión con jornada - taller para brindar información y destapar un tema tabú”.

“Promover talleres y actividades que involucren a la familia, para ayudarles en el tema”

“dar herramientas para discutir el tema, informar sobre la importancia de discutir estos temas con la mayor anticipación posible”.

Ellos identifican claramente la necesidad de políticas públicas, que puedan incidir favorablemente en un adecuado relevo generacional con apoyo a los que dejan el cargo como a los nuevos titulares.

“alternativa para los titulares que se jubilan, con planes de vivienda en centros poblados y créditos a largo plazo para los hijos”

“incrementar los montos jubilatorios, de lo contrario no se pueden desvincularse del campo”

“promover a los jóvenes con créditos, para que se queden en el campo”

“apoyo técnico y económico a los futuros titulares”

### 3.2.2. Análisis de los resultados

De los tres grupos de personas relacionadas con las empresas ganaderas, se puede destacar los siguientes aportes con respecto al tema.

Todos los actores interpretan que el rubro ganadero al que se vinculan directa o indirectamente, se encuentra en muy buen momento. En relación a este aspecto, trabajos de Abarmovay *et al.* (1998) y Champagne (1986), destacan que si los actores aprecian el ambiente laboral en buen momento, es positivo para que el o los futuros sucesores continúen en la empresa, por este motivo podemos estimar que las condiciones desde este punto de vista son favorables para que exista más posibilidad de continuidad.

Todos los grupos, opinan que el relevo generacional no es uno de los principales problemas dentro de la empresa familiar ganadera. Estos datos coinciden con los resultados de la encuesta nacional, donde la mayoría de los titulares ganaderos (73,2%) piensan lo mismo sobre el tema. Esta percepción, no coincide con la opinión de Amat (2004) y Gallo (1995), quienes destacan que todo lo relacionado al relevo generacional constituye uno de los principales problemas dentro de estas organizaciones.

Esta percepción, estimula que no se planifique con la debida anticipación y coincide con el trabajo de Perrachon (2009), donde expresa que la totalidad de los veintiún productores vinculados al proyecto PIC (Plan Agropecuario), no planifican, ni tiene en cuenta el tema en la familia.

Estas dos características son muy arraigadas en este tipo de organización, determinando el retraso indefinidamente del relevo generacional, siendo ratificado por Amat (2004) y Gallo (1995).

Pero a su vez, todos los grupos destacaron que es un tema muy importante a tratar dentro del ámbito familiar, y coinciden que su

abordaje es muy complejo por la idiosincrasia y tabúes de la sociedad que vive en el medio rural. Este retraso de parte de los titulares en tratar el tema, es coincidente con lo expresado por Gallo (2008), quien destaca que en algunas situaciones existen justificaciones claras, en otras no tanto y algunos manifiestan estar haciendo algo pero realmente no están avanzando.

Luego de observar los testimonios de los titulares y teniendo en cuenta lo expresado por varios autores (Gallo 2008, Amat 2004, Cabrera 1998) sobre la necesidad de que el primer requisito imprescindible para un relevo generacional exitoso es la disposición de los titulares de entregando el poder, se puede destacar que el proceso del relevo generacional está relativamente lejos de comenzar este nuevo camino.

Estas apreciaciones son coincidentes con lo expresado por Dirven (2002), cuando rescata que este proceso está fuertemente ligado al titular y es el quien decide cuándo y cómo se transferirá la responsabilidad.

Los titulares desean que sus hijos continúen en la empresa, sin tener en claro quién será, a la vez que respetan la libertad de sus hijos de elegir lo que más deseen y por otro lado, a los jóvenes también les gustaría continuar en la empresa que hoy tienen sus padres.

A pesar de coincidir los deseos de ambos grupos, al abordar en qué momento se debería de desarrollar este traspaso, existe una de las principales diferencias entre las generaciones. En este punto, los titulares con más de 50 años, expresan que no han pensado, ni deberían de retirarse de la empresa, argumentando que se sienten bien y cómodos. En cambio los futuros sucesores, desearían hacerse responsable de la empresa a una edad de 21 años, lo que debería ocurrir dentro de 5 años aproximadamente.

Al respecto, los técnicos plantean que la sucesión ocurre en la mayoría de los casos a la muerte o invalidez del titular. Dirven (2002)

expresa que éste es el hecho más común que ocurre dentro de las empresas ganaderas o a lo sumo que el relevo ocurre entre un titular de tercera edad y un hijo de mediana edad, este conflicto de intereses se considera como una de las posibles causas de la migración de los jóvenes hacia la ciudad.

Los profesionales plantean que el productor rural por sus propias características de trabajar en el mismo lugar donde vive, al momento de jubilarse lo llevaría no solo a dejar de trabajar, sino también a abandonar su casa, provocando ciertos conflictos internos de sentimientos fuertes a nivel personal.

Las declaraciones de porqué no están pensando en este proceso, son varias. Las opiniones coincidentes son explicadas por problemas del sustento económico al momento del retiro, debido al bajo monto que reciben de su jubilación rural, porque la empresa no puede solventar el costo de una nueva mano de obra familiar y a su vez sus hijos tienen otras opciones de trabajo fuera de la empresa.

Desde los jóvenes, se menciona que ellos se sienten con derecho de recibir parte de la herencia y con opiniones encontradas si todos los hermanos deberían de recibir lo mismo.

Es importante destacar las preguntas que los hijos harían a sus padres sobre el tema, donde todas se relacionan a qué es lo que le corresponde a ellos y a sus hermanos.

En el caso de los productores y los técnicos, coinciden en que son necesarias políticas que apoyen a ambas generaciones para fomentar este proceso con éxito. Para el caso de los que dejan la empresa, que existan planes de vivienda y una jubilación acorde a las necesidades para una vida digna, para los futuros sucesores, la posibilidad de créditos acordes a su respaldo de capitales y apoyo técnico.

Mucho de estos puntos son coincidentes con lo expresado por Spanevello y Lago (2007) y Dirven (2002), sobre la necesidad de políticas acorde a los requerimientos de los jóvenes y también de los que dejan la empresa.

Los técnicos también rescatan como muy importante la difusión y trabajo en forma de taller con las familias rurales, con el objetivo de poner el tema en el ámbito familiar y aportar las herramientas necesarias para su abordaje con la debida anticipación.

### **3.3. ENTREVISTA**

Para continuar el estudio del tema, y poder corroborar los resultados de la revisión bibliográfica y el trabajo del grupo focal, se visito a una familia ganadera de la zona de Paysandú.

La familia Oholeguy – Ruiz, abrió sus puertas para permitir conocer una historia de vida, sus experiencias y reflexiones sobre cómo transitan el relevo generacional.

Al escuchar esta experiencia de vida, se puede observar y sentir que para Juan Oholeguy y Laura Ruiz (actuales titulares y padres de familia) se está cumpliendo su sueño, al desarrollar el proceso del traspaso hacia su dos hijos, Martín (29) y Horacio (28).

Al preguntar, cuáles fueron los criterios que tomaron para llevar adelante este proceso, Juan comenta que “...nosotros teníamos bastante claro para donde apuntaba cada uno de nuestros hijos, hemos procurado de no entorpecer el proceso, sin perjuicio de controlar la cosa, nunca hubo grandes discrepancias. La empresa puede funcionar sin problema. Por ahora la experiencia ha sido bastante exitosa. Uno ve que ellos están conformes con los roles que se les ha ido asignando”.



Cuando se consulta sobre la importancia de que el futuro sucesor realice las primeras prácticas en otra empresa, Juan plantea que “...siempre estuve convencido que estando en otro lado se aprende muchas cosas, mirando y haciendo se aprende mucho, es importante poder observar cómo se trabaja en otro lado”.

Sobre este punto, Horacio nos cuenta que “...cuando terminó de estudiar en el IGAP-Tacuarembó quería venir a trabajar a la estancia, pero papá me sugirió que hiciera una pasantía durante un tiempo. A ellos les parecía bueno que viera otros rubros y otras cosas durante algún tiempo. Durante estos dos años siempre estuve trabajando como peón, en muchos casos fue difícil, pero la verdad que aprendí mucho, fundamentalmente de los capataces”.

Luego de la experiencia fuera de su casa, el 3 de setiembre del 2005 regresa a trabajar en el predio de su familia, Juan expresa cuales fueron los criterios que se manejaron al momento de la llegada de Horacio al campo, “...en ese momento los roles debían de estar muy claros, Horacio empezó como otro peón más, acá había un capataz, dos peones de campo y un casero. Luego de un tiempo, les planteo a los empleados que él iba a quedar al frente del establecimiento. Horacio siempre tuvo un sueldo el cual se fue modificando, de acuerdo a las responsabilidades que ha ido asumiendo en este tiempo.”

Los primeros tiempos junto a su padre no fueron fáciles, Horacio comenta que “... al principio fue bastante duro, porque uno como joven siempre traía muchas ideas y papá no las compartía, nunca me daba la posibilidad para empezar, hasta que de a poco empezó a dejarme hacer la cosas”.

Como en todas relaciones, existieron momentos críticos durante estos años, Juan destaca que “...hubo roces y discrepancias que luego se fueron solucionando gracias a las excelentes relaciones personales y también a la buena voluntad de todos. Nunca ha llegado sangre al río.”

La visión del hermano mayor (Martín) es que “... algunas veces tuvieron sus discusiones, pero dura poco, casi siempre se llega a un consenso.”

Como toda empresa familiar, muchas veces se priorizan necesidades familiares en desmedro de las productivas, en este caso Horacio comenta que “...cuando recién entré, miraba solo lo económico y lo productivo. Por eso empecé con el eléctrico y el manejo de las pasturas. Pero actualmente se prioriza la familia, la tradición.”

Sobre este tema, Juan destaca que “...acá siempre se priorizó la familia, en muchas situaciones con decisiones muy duras. En algunos casos por priorizar la gran familia se provocó perjuicios muy grandes para nosotros, desde el punto de vista económico como familiar. Hasta llegar en algunos casos a tronchar parte de nuestra familia.”

A pesar de haber vivido momentos amargos con algún integrante de la familia, por haber tenido demasiada confianza, no dejar las cosas por escrito y no prevenir que algo malo podría suceder, ellos siguen pensando que la palabra es una de las herramientas más importante entre los integrantes de la familia, así lo expresa Martín, “...en los tiempos de hoy es importante que quede todo por escrito, pero yo tengo confianza en la palabra.” La madre reflexiona que “...quiero dejar arreglado con los hijos para que no existan problemas entre ellos.”

Teniendo en cuenta la experiencia vivida (aprender – haciendo), son oportunas las sugerencias que pueden aportar para otras familias; al respecto Martín, destaca que “...lo más importante es el diálogo, sentarse a hablar a donde se quiere llegar, no pelearse y hablando todo se resuelve.”

Horacio plantea que es importante “...buscar siempre el dialogo, que se aprenda a respetar, dejar las cosas por escrito y pensar en el futuro de los hijos, hacer las cosas bien para las futuras generaciones.”

Laura rescata que hay que “...tener confianza entre la familia para poder seguir adelante”.

El padre (Juan) destaca que “...la base es tratar de descubrir y sentir lo que quiere el otro, que muchas veces no se expresa, con esto se logra armonía entre los integrantes de la familia.”

Esta es una de las tantas historias de vida que existen en el medio rural, que pueden aportar mucho conocimiento para otras situaciones.

#### **3.4. OBSERVACIONES DE CAMPO**

Como resultado de las observaciones realizadas a partir del trabajo como extensionista y de jornadas – taller sobre el tema, se pueden destacar los siguientes puntos.

Al ser presentado el tema en un grupo de productores o familias, provoca sentimientos encontrados, desde alegrías, orgullo, pero también angustias, impotencias, tristezas hasta en algunos casos rencores, dependiendo de la historia de cada integrante.

Es un tema que preocupa a todos, son conscientes de la importancia del problema, pero no es tratado con claridad, seriedad y la debida anticipación, que el caso amerita. Esto puede estar explicado por los siguientes motivos, se habla de reparto de dinero, de personas y de la muerte o retiro del titular, siendo temas que nuestra cultura le cuesta tratar con cierta naturalidad.

Tanto de parte del titular, como de los hijos, responsabilizan al otro por la falta de acuerdo e interés por tratar el tema. Es común escuchar "...la culpa es del otro...".

Se destaca que en este proceso, priman los valores y la historia de cada integrante de la familia, con lo cual implica en muchos casos un choque de intereses e interpretación de la situación. "...mi padre me crió así...".

El mejor resultado se logra cuando las partes tienen las mejores y mayores capacidades para negociar. La capacidad negociadora, comprenden opciones laborales, capacidades físicas y mentales, hasta sentimientos, valores y lazos familiares, llegando a extremos como el testimonio de un hijo que le respondió a su madre de la siguiente forma, "...no hay problema mamá, nos vamos a otro trabajo y no veras más a tu nieta...".

Existen casos donde titulares mayores de 60 años, no han pensado retirarse, tampoco ven con mucha claridad cómo seguirá la empresa, ni tienen planificado que harán durante los años de retiro.

Por otro lado, hay titulares con 70 años, que han creado una empresa, se encuentran con ganas de seguir haciendo cosas y no sienten gusto por formar parte del sector de jubilados. Los comentarios son "...me encantaría morir en los breches apartando ovejas y no en la cama de un hogar de ancianos."

Los jóvenes sienten muchas veces que no son escuchados, ni tenidos en cuenta en el proyecto productivo, pero a su vez se sienten con derecho de recibir parte de lo que tienen sus padres o abuelos.

Existen muchos casos donde los hijos no tienen sueldo fijo, ni porcentaje de las ganancias de la empresa, lo que lleva a la confusión y desánimo de continuar en la empresa.

Muchos conflictos provienen, de supuestos y malos entendidos entre los integrantes de la familia de los que están dentro y fuera de la empresa, debido fundamentalmente por problemas de comunicación, que vienen arrastrándose de varios años de conflictos ocultos.

Se detectan que un número importante de relevos generacionales no planificados, finalizan en conflictos familiares donde intervienen profesionales, que llevan a largos y costosos juicios, además de un núcleo familiar destruido y con rencores.

No es común que las familias escriban sobre la forma en que está planificado este proceso, siendo la palabra y la confianza lo que prima en estos casos.

También se destaca, que cuando las partes tienen confianza y ganas de solucionar el tema, se logra buenos resultados y una familia orgullosa de su empresa y de los integrantes que la componen.

En los casos en que el predio está participando en un grupo de productores, se observa que a partir de la discusión del tema en el grupo, se encuentran soluciones más objetivas al problema.

Épocas de crisis económicas, limitaron el interés de muchos jóvenes en continuar las actividades de sus padres. Donde muchas veces los padres planteaban a sus hijos lo mal del negocio agropecuario y el gran sacrificio de la actividad, llevando a que los jóvenes orienten sus estudios a otras profesiones. Esto, ha provocado que actualmente, un gran número de empresas ganaderas no posean un sucesor preparado y motivado para continuar, lo que a pesar de los muy buenos momentos económicos y productivos lleva a la liquidación de muchas empresas.

También se observan situaciones donde los hijos en edades tempranas, son estimulados por los padres para que los acompañen en sus tareas, dejando los estudios y se transforman en la mayoría de los

casos en mano de obra de confianza. Esto conduce en un principio a contar con “mano de obra barata”, pero al crecer el joven y casarse, se transforma en la “mano de obra más cara” de la empresa. Además no ha adquirido la preparación necesaria para dirigir en el futuro dicha empresa.

Son comunes los casos donde luego de la muerte del titular, queda el hijo que siempre trabajó a su lado, y si éste no se preparó para dicho evento, se encuentra que el futuro titular no está capacitado para manejar el capital de toda una familia. En esta situación los hermanos que ven el negocio de afuera, preocupados por el capital que les corresponde, piden su parte, provocando una fragmentación de la empresa y muchas veces la disolución de la misma.

Los titulares de pequeños predios ganaderos, ven poco probable un relevo generacional de la empresa (herencia y sucesión) a sus hijos, por dos motivos: la empresa no es capaz de generar una renta adecuada para su retiro y en el caso de más de un heredero, la división de la propiedad la hace inviable por problema de escala.

Es común escuchar la falta de políticas de estado que apoyen la educación a jóvenes para ser empresarios agropecuarios y apoyo financiero para la compra o arrendamiento de campos. Algunos comentarios reflejan el tema, “...cada vez que consulte al Banco República (BROU) por préstamos para comprar tierra, no tenía, pero si tenían para comprar maquinaria...”

Estas son los principales conceptos que ha podido rescatar el autor a partir de la experiencia vivida durante estos años como extensionista.

### 3.5. MODELO PARA UN RELEVO EXITOSO

A partir de la bibliografía consultada y los trabajos de campo realizados, se puede determinar un “modelo”, que permite aportar pautas y herramientas para lograr un relevo generacional acorde a los requerimientos de los involucrados.

Antes de enumerar algunos aspectos que permiten lograr buenos resultados en el proceso de sucesión, es oportuno describir como se caracteriza un relevo exitoso. Stempler, citado por Cabrera (1998), la define como **“...aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa y los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión”**.

Es necesario tener en cuenta que las formas en que se llevan adelante este proceso son diferentes, según Carneiro (2001) depende del contexto histórico, económico, geográfico e institucional de cada núcleo familiar. Por lo tanto las diferentes soluciones al problema, son resultado de las tradiciones, las cuales son influenciadas por los aspectos culturales, sociales y económicos de cada núcleo familiar. Por este motivo no existen reglas iguales para diferentes situaciones. La transmisión de generación es objeto de múltiples estrategias que varían de acuerdo con las condiciones de cada familia, los instrumentos de negociación, de posibles compensaciones, dependiendo tanto de su historia (cultural, social y financiera) como de su inserción en la economía y la sociedad.

A pesar de esas consideraciones, es posible definir un “modelo” que permita tener en cuenta algunos pasos necesarios, en busca de un proceso exitoso.

- El primer requisito imprescindible, para que este proceso comience a funcionar es que el titular muestre determinadas actitudes, y comportamientos que indique su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa (Gallo 2008, Amat 2004, Cabrera 1998). Según Gallo (2008), el retraso en este proceso es explicado por muchos motivos, algunas situaciones con justificaciones claras, otras no tanto e incluso en algunas situaciones manifiestan estar avanzando en el tema, pero en cambio la realidad es totalmente otra. Algunas razones más concretas planteadas por el autor, pueden deberse a que el predecesor no sabe hacer otra cosa o no tenga nada que hacer, el temor a perder la propia identidad, perder bienestar y protección económica, entre otras.

- Teniendo en cuenta el primer requisito, la principal herramienta para lograr resultados positivos es la **planificación**, con la mayor anticipación posible y elaborar un plan de acción. Por lo general, es un proceso largo que **durará entre diez a quince años** (Negreira y Negreira 2007, Kertész *et al.* 2006, Amat 2004, Leach 1993). Para algunos autores, este proceso comienza al momento del nacimiento de los hijos del fundador (Belausteguigoitia 2003). La opción de “no hacer nada” es la más costosa y destructiva de todas las opciones, en cambio es la más utilizada por la mayoría de los titulares. “La sucesión no debería ser un “suceso”, sino un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo a través del tiempo (Leach 1993).

- Buena comunicación entre los integrantes de la empresa y el resto de la familia (Pereyra 2001). Esta comunicación debe cumplir con un adecuado mensaje (contenido), buena relación entre los involucrados y en el contexto adecuado. Es necesario que realicen reuniones periódicas entre los integrantes, para lograr un buen entendimiento entre las partes, fundamentalmente entre los hijos que trabajan en la empresa y los que están fuera de la misma. Según Perrachon (2010), en una entrevista a un hijo de una familia ganadera en



Uruguay, el joven destaca que “... lo más importante es el diálogo, sentarse a hablar a donde se quiere llegar, no pelear y hablando todo se resuelve”. Al respecto, el padre complementa que lo más importante es “...descubrir y sentir que quiere el otro...”.

- Involucrar a todos los actores de la familia en este proceso, por ejemplo a la madre, hijos e hijas. Según Malán (2005), “...las mujeres suelen quedar al margen del proceso sucesorio, en particular la madre,... que muchas veces suele lidiar entre las decisiones de padre -hijos”.

- Compromiso por parte de todos en este proceso (Leach 1993). La responsabilidad de iniciar y liderar el proceso es del fundador, pero es bueno dar una oportunidad a todos los que están comprometidos.

- Crear un ambiente adecuado, que los posibles sucesores descubran los aspectos positivos que la empresa proporciona a la familia, tanto en lo económico como social, para que sea atractiva para los herederos (Gallo 2008, Amat 2004, Leach 1993). Al respecto, Leach (1993), plantea que la idea de la empresa es ir formando a los hijos, principalmente en base a lo que los padres digan al respecto, por ejemplo “si usted siempre se queja de los problemas que plantea el manejo de la firma es muy probable que ellos huyan espantados ante la perspectiva de ingresar a la empresa y opten por elegir otras carreras. Pero, de igual modo si sus hijos están condicionados desde que nacieron a creer que la empresa representa una preciosa herencia y que perpetuarla es su destino, consideraran que incorporarse a la firma puede ser su fuente de ingreso vitalicia o una pesada obligación, imposible de eludir”. “Es importante lograr el equilibrio, que permita a sus hijos compartir sus sueños, mientras se abstiene de ejercer una excesiva presión sobre ellos que pueda hacerles sentir que no tienen otra opción”. En este sentido, Kertész *et al.* (2006) plantea que los hijos comienzan su aprendizaje “...alrededor de los 4 años, cuando escucha las conversaciones de sus

padres sobre los avatares del negocio; no quejas sino soluciones de los problemas...”.

- Además de la familia, es necesario que todos los integrantes de la empresa sean reconocidos por su labor, de lo contrario se genera disconformidad, resentimiento, rencores y desmotivación (Pereyra 2001).

- Crear un protocolo familiar, con el objetivo de clarificar las relaciones entre familia y empresa, estas pautas deben surgir de un consenso previo entre todos los involucrados, siendo necesario dejar por escrito las reglas que regirán en la organización, de manera que en el futuro cada uno de los integrantes de la familia tengan claros los criterios empresariales y familiares que rigen en la empresa, esto facilita el tratamiento de futuras tensiones entre familiares (Amat 2004).

- Capacidad de delegar por parte del titular, para lograr una sucesión exitosa, (Amat 2004, Pereyra 2001). Es común el hecho de fracasar tratando de delegar. Esto hace que se refuerce el ego del que hizo el intento, y se escucha muchas veces la siguiente frase: “si no lo hago yo no lo sabe hacer nadie”. Para delegar adecuadamente es necesario tener en cuenta, el estar convencido de que queremos delegar, encontrar la persona adecuada, comunicar bien la tarea y mantenerse en contacto.

- Preparación y formación de los sucesores, los futuros responsables deben tener la capacitación formal necesaria con carreras acordes al futuro trabajo que desempeñaran en la empresa (Gallo 2008, Kertész *et al.* 2006, Amat 2004). Se capaciten “...como si no pudieran recurrir a la empresa familiar...” (Amat 2004).

- Experiencia previa, antes de incorporarse a la empresa familiar es conveniente que el futuro sucesor trabaje un mínimo de 3 años en otra empresa, para lograr confianza en sí mismo, ganar

seguridad, autonomía y menos visibilidad (Perrachon 2010, Kertész *et al.* 2006, Amat 2004). Al respecto, el testimonio de un hijo de productor rural, plantea que "... durante estos dos años estuve trabajando como empleado, en muchos casos fue difícil, pero la verdad que aprendí mucho..." (Perrachon 2010).

- La elección del futuro titular, debe recaer en el más apto para la tarea, muchas veces puede ser un sobrino, un tercero, no un hijo (Perrachon, 2010).

- Evitar crear puestos artificialmente, la incorporación de parientes debe de estar basada en la necesidad de la empresa y no usar otros criterios para su incorporación, por ejemplo "está sin trabajo", "hay que darle una mano" (Monsó 2005, Amat 2004).

- Lograr coincidir la entrada de tantos familiares como unidades de negocios existan o puedan existir en un futuro cercano, para evitar la competencia entre hermanos o parientes (Amat 2004).

- El sucesor deberá recibir una retribución salarial similar al mercado, con el objetivo de evitar gastos excesivos y las comparaciones con el resto del personal, familiares y no familiares (Perrachon 2010, Amat 2004, Cabrera 1998).

La síntesis de un proceso de sucesión sólido, se puede resumir en tres conceptos claves: **planificación, disposición y beneficio mutuo** entre todas las partes.

La sucesión desde un punto de vista racional debería ser un proceso evolutivo y planificado. "Todos somos mortales y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de presentar la continuidad y prosperidad de la empresa". Pero lo que ocurre con mayor

frecuencia es que los fundadores tomen la opción de “no hacer nada” (Leach 1993).

Además de las acciones a llevar adelante en la interna de la familia, es necesario que exista apoyo por parte de políticas dirigidas, que fomenten un proceso sucesorio exitoso como ser.

- Presencia de organizaciones (cooperativas, sociedad de fomento, grupo de productores, etc.) eficientes y eficaces, que faciliten apoyo técnico – social; créditos acordes a las posibilidades de los nuevos herederos; disponibilidad de insumos y mayor grado de comercialización con el objetivo de que las explotaciones sean más rentables (Spanevello y Lago 2007).

- Es necesario políticas de gobierno firmes y de largo plazo, para lograr un marco legal acorde a las necesidades de las partes (créditos, asistencia técnica, capacitación, titulaciones) (Dirven 2002).

A medida que aumenta el número de nuevas generaciones en una familia, se debilitan los lazos familiares y se hace más difícil asegurar el afecto entre los miembros de la familia.

Cabrera (1998), destaca que hay situaciones particulares, donde es necesario reconocer en donde la disolución de la empresa es lo más aconsejable. Expresa los posibles casos, en donde transferir la empresa a las próximas generaciones no sea la solución más conveniente, debido a que: las relaciones familiares entre sucesores son malas, no existe interés por parte de los posibles sucesores, ninguno de los posibles sucesores tiene las cualidades necesarias para asumir dicha responsabilidad, el negocio es riesgoso o está en crisis económica – financiera, a pesar de que los sucesores les interese continuar con el negocio y sean capaces, tienen mejores alternativas en otra y/o la familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

Por lo expresado anteriormente y testimonios de productores/as e hijos/as, es necesario realizar un trabajo con las familias, donde se logre abordar el relevo generacional en los predios ganaderos y cuáles son los posibles caminos de soluciones a estos conflictos.

#### **4. ALGUNAS REFLEXIONES Y CONCLUSIONES FINALES**

Este trabajo, intenta aportar a la discusión sobre la importancia del relevo generacional en el medio rural, con el objetivo de identificar un conjunto de condiciones necesarias para lograr un proceso exitoso. Aportar herramientas que sirvan de guía al momento de tomar decisiones en la interna de la familia y cuando se elaboren nuevas políticas que apoyen al desarrollo rural sustentable.

Es posible definir al relevo generacional como un proceso gradual, evolutivo y muchas veces imperceptible, compuesto de varias etapas, existiendo dos procesos muy claros e imprescindibles para concretar este cambio, que son: la entrega de la herencia, integrada por el capital, y el traspaso de la sucesión, que corresponde al control del capital. Este último punto es el más difícil de concretar por parte del titular. En las empresas familiares esto deberá ocurrir en forma organizada y en vida del titular, de lo contrario ocurre al momento de la muerte o invalidez del titular. Esta última situación es la más común en la mayoría de las empresas agropecuarias familiares.

En referencia a la primera hipótesis, se confirma que la continuidad en el tiempo de los predios ganaderos es altamente dependiente de cómo se procese el relevo generacional, y de la consulta a los diferentes actores surge su preocupación por el tema, reconociendo su complejidad al momento de su abordaje. Los titulares declaran el deseo que alguno de sus hijos continúen con la empresa, pero reconocen no saber cuál será el destino de la empresa luego de su fallecimiento, hipotecando la posibilidad de que muchas empresas continúen funcionando en próximas generaciones.

En segundo término, de acuerdo a la información recabada y a los datos construidos a partir de la triangulación de información – en referencia a la segunda hipótesis – efectivamente existe una serie de inconsistencias entre proyectos personales y familiares que afectan la

posibilidad de la explotación familiar, de continuar funcionando. Esto queda demostrado cuando los propios involucrados destacan que muchas veces la empresa sigue la evolución de sus titulares, si esto es correcto, en los últimos años del titular, la empresa mantendrá un escaso avance tecnológico. Por este motivo algunos titulares e hijos de productores, ven la necesidad imperante de incorporar “sangre nueva” a la dirección, de lo contrario la empresa finalizará al momento del fallecimiento del titular. También existe un marcado conflicto de intereses entre las partes (padre – hijo), a partir de los testimonios de cuando ellos desearían realizar este relevo de mando.

Lograr que las empresas perduren a nuevas generaciones, permite que los saberes y experiencias propias de los integrantes perduren arraigados en la zona, fortaleciendo el capital social de la comunidad a la que pertenecen los integrantes de esa familia.

A partir de este trabajo se desprende que el relevo generacional es una “prueba de fuego”, para lograr la continuidad en el tiempo de la gran mayoría de los predio ganadero, donde las claves para un proceso exitoso son: que existan intenciones reales y disposición del titular al cambio, una planificación adecuada, disposición de él o los futuros sucesores al nuevo proyecto, el acompañamiento de todo el núcleo familiar y que todos los integrantes involucrados se sientan satisfechos por el resultado logrado. A pesar de lo anterior y a partir de las experiencias destacadas por varios investigadores de la región, técnicos extensionistas y los propios titulares, enfatizan que el proceso de transferir a la siguiente generación el poder y el capital, dependen de agentes internos de la familia como externos, pero también de factores económicos, sociales (histórico) y ambientales, lo que genera una gran variabilidad de casos, existiendo tantos como familias.

En primer lugar, todos los datos coinciden que la mayoría de los titulares no destacan el relevo generacional como uno de los principales

problemas, por lo tanto no ven necesario la planificación anticipada. Pero, en contraposición a lo que se puede interpretar, es un tema que preocupa en el ámbito familiar, que se teme abordar por su complejidad, y es tabú para la sociedad, por lo tanto su resolución se va dilatando en el tiempo.

Un segundo aspecto a resaltar, es que se visualizan problemas a mediano plazo, porque los productores ganaderos uruguayos corresponden a una población envejecida, donde el 95,5% de los titulares poseen más de 45 años, la mayoría son hombres y tienen un nivel educativo bajo. Estas características limitan un adecuado relevo generacional, debido a que los sucesores reciben su herencia a una edad avanzada y esta se realiza en forma desigual, favoreciendo en mayor medida a los hijos varones o por lo menos éstos son los que figuran como titulares; quienes además no se han capacitado, ni formado para dirigir una explotación agropecuaria.

En tercer lugar, se aprecia uno de los principales conflictos de intereses entre generaciones, que se relaciona con el momento que se desearía hacer el cambio de mando. En el caso de titulares con más de 52 años (grupo focal), éstos no están pensando aún en una fecha de retiro, mientras que la generación que comprende a los futuros sucesores, plantean que desearían hacerse cargo de la empresa de su padre dentro de cinco años (con 21 años de edad). Este conflicto está latente, debido a que el tema no es tratado en el ámbito familiar, por problemas de comunicación, que inhiben la expresión clara de la opinión de las partes.

Un cuarto aspecto, que fue destacado por todos los actores es la confirmación que el responsable de la decisión de comenzar a tratar el tema es el titular de la empresa, quien decide cuándo y cómo comenzar a discutir este proceso, de lo contrario el relevo ocurre a la muerte del mismo.



En quinto lugar, los datos nacionales, aportan una idea de cuál es el avance de las diferentes explotaciones en relación al relevo generacional, destacando que aproximadamente 5.769 (40%) familias ganaderas no están trabajando el tema. En este grupo, existen algunos estratos de titulares más comprometidos, debido a su edad (mayor de 46 años) y en consecuencia de los futuros sucesores, confirmando la tendencia que muchos de ellos recibirán la dirección de la explotación a una edad elevada. Estos datos coinciden con los resultados del “grupo focal”, donde concuerdan que no existe avance en este proceso.

Por último, se aprecia la necesidad para que este proceso logre los resultados deseados, de políticas diferenciales para los titulares que dejan el poder, como para los que comienzan esta nueva etapa, con incentivos económicos y técnicos.

A modo de resumen, teniendo una visión general de la característica en los ganaderos y su evolución en relación al relevo generacional, se plantea que los titulares ganaderos se caracterizan por ser una población masculina envejecida y con bajo nivel educativo. A partir de la encuesta a nivel nacional, sobre el avance en el tema relevo generacional, permitió conformar tres grandes grupos, por un lado están los que dicen tener el tema resuelto, por otro los que están conscientes de la problemática y necesitan algún tipo de apoyo para afrontar la situación; y por último, los que no son conscientes de la complejidad del tema, por lo tanto no lo definen como problema. Es necesario conocer las características de cada una de las segmentaciones para el diseño de estrategias diferenciales para cada uno de los grupos. Realizar un mayor esfuerzo para el caso de los pequeños productores ganaderos, donde al momento de traspasar la sucesión y herencia presentan limitantes desde el punto de vista económico, por no poder incorporar más gastos a la empresa para lograr un bienestar económico acorde a las necesidades del

ex titular y problemas de subdivisiones, en pequeñas superficies, siendo inviable por problemas de escala, para el caso del reparto en varios hijos.

Durante el proceso de búsqueda de respuestas a las hipótesis planteadas, se generaron un número importante de nuevas interrogantes y espacios para seguir trabajando.

Es importante reconocer que para cualquier línea de trabajo que trate esta problemática, es necesario contar con un abordaje multidisciplinario y multi-institucional.

Un área posible, es desarrollar un modelo que permita entender cuáles son los motivos de la migración de los jóvenes del medio rural, conocer con mayor profundidad cuáles son sus actitudes, desarrollar espacios para la interacción, donde puedan ser escuchados y tener en cuenta su visión del tema. En Uruguay existen pocos trabajos que hablan de los jóvenes, la mayoría tienen una mirada desde la óptica del titular.

Otra línea de trabajo interesante, es conocer en mayor profundidad la lógica de la toma de decisiones de los predios ganaderos que han perdurado por varias generaciones, y si existe alguna correlación entre valores culturales y religiosos de las diferentes zonas del país.

Coordinar esfuerzos multi-institucional, en forma conjunta con las familias de los pequeños y medianos ganaderos, para lograr apoyo técnico y económico, con el objetivo de lograr la sustentabilidad a largo plazo de estas familias en el medio rural.

Finalmente, considerando al relevo generacional como un nuevo desafío que deben afrontar no solo los propios involucrados, sino también todos los actores que intervienen en el desarrollo rural, se debería trabajar en políticas diferenciales para el sector agropecuario, siendo un reto para la investigación y extensión.

Por esta razón, este trabajo considera el tema transferencia generacional, como uno de los pilares más importantes para la sobrevivencia de las empresas ganaderas.

## 5. **BIBLIOGRAFÍA**

- Abramovay, R.; Silvestro, M.; Cortina, N.; Baldissera, I.; Ferrari, D.; Testa, V. 1998 Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucesórios. Brasil. Ediciones UNESCO. 104 p.
- Amat, J. 2004. La continuidad de la Empresa Familiar. España. Gestión 2000. 175 p.
- Barbeito, S.; Guillén, E.; Martínez, M.; Domínguez, G. 2004. Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. En: Boletín Económico de ICE N° 2821. España. pp. 27-38.
- Belausteguigoitia, I. 2003. “Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”. México. Ed. McGraw-Hill. 263 p.
- Brumer, A. 2007. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. En: Juventude rural em perspectiva. Ed. Mauad Editora Ltda. pp. 35 - 51
- Bruno, Y. 2006. Ocupación y empleo en el sector agropecuario. En: Anuario OPYPA 2006 – MGAP, Montevideo, Uruguay. pp. 367-374
- Bourdieu, P. 1972. “Les stratégies matrimoniales dans le système de reproduction sociale”. En : Annales, Économies, Sociétés, Civilisations. Numéro 4-5. pp. 1105-1127. 19 noviembre 2010.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ahess\\_0395-2649\\_1972\\_num\\_27\\_4\\_422586](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ahess_0395-2649_1972_num_27_4_422586)
- Bourdieu, P.; Wacquant, L. 1995. “La práctica de la antropología reflexiva”. México. Editorial Grijalbo. 196 p.
- Cabrera, M. 1998. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral. 295 p.

- Carneiro, M. 2001. Heança e genero entre agricultores familiares. En: Revista Estudos Feministas 2001. Vol. 9. N 1. pp. 22-55
- Carneiro, M. 1998. Camponeses, agricultores e pluriatividade. Rio de Janeiro. Contracapa Livraria. 228 p.
- Carreño, F. 1975. La investigación bibliográfica. México. Editorial Grijalbo S.A. 61 p.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2000. Juventud, población y desarrollo: problema, posibilidades y desafíos. Serie Población y Desarrollo N°6. Santiago de Chile: CEPAL. 72 p.
- Champagne, P. 1986. Elargissement de l'espace social et crise de l'identité paysanne. En : Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales. pp. 73-89.
- Davies, P. 1989. Sucesión y planificación de la sucesión Capitulo 6. En: La Empresa Familiar 3; IESE. pp. 97-110
- Deere, C.; León; M. 2000. Género, propiedad y empoderamiento: tierra, estado y mercado en América Latina. Bogotá. Colombia. Ed. Tercer Mundo Editores. 501 p.
- 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 CEPAL. 69 p.
- Galindo, L. 1998. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México. Editorial Pearson Educación. 523 p.
- Galizoni, F. 2002. Terra, ambiente e herança no Alto Jequitinhonha, Minas Gerais. En: Revista de Economia e Sociologia Rural. V 40. n° 3. Brasília. pp. 561-580.
- Gallo, M. 2008. Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Segunda edición. España. Ediciones Universidad de Navarra S.A. 234 p.

- Gallo, M. 1998. “La sucesión en la empresa familiar”. Colección Estudios e Informe N° 12. Barcelona. Editorial Caixa. CEGE Creaciones Graficas S.A. 195 p.
- Gallo, M. 1995. Empresa familiar: Textos y casos. Barcelona. España. Editorial Praxis. 273p.
- Gallo, M.; Klein, S.; Montemerlo, D.; Tomaselli, S.; Cappuyns, K. 2009. La empresa familiar multigeneracional. El papel de la familia propietaria. España. Ediciones Universidad de Navarra S.A. 136 p.
- García, R.; Dieguez, F.; Molina, C.; Tommasino, H. 2008. Análisis según método de Indicadores de Sustentabilidad. En: Determinantes de la sustentabilidad de los productores familiares criadores. Una aproximación interdisciplinaria con metodologías múltiples. Informe de consultoría. Instituto Plan Agropecuario. Diciembre 2008. pp. 76 – 85.
- Guber, R. 2004. “La entrevista antropológica: introducción a la no directividad” y “La entrevista antropológica: preguntas para abrir los sentidos”. En: El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Barcelona. Ed. Paidós. pp. 203-249.
- Gutiérrez, R.; Tommasino, H. 2008. Síntesis del Trabajo. En: Determinantes de la sustentabilidad de los productores familiares criadores. Una aproximación interdisciplinaria con metodologías múltiples. Informe de consultoría. Instituto Plan Agropecuario. Diciembre 2008. pp. 111 – 115.
- Kertész, R.; Atalaya, C.; Kammerer, J.; Bozzo, R.; Kertész, V. 2006. Manual para la Empresa Familiar. Buenos Aires. Argentina. Editorial de la Universidad de Flores. 384 p.
- Kitzinger, J. 1994. The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. En: Sociology of Health & Illness. Vol. 16. N° 1. pp. 103 – 121.
- Leach, P. 1993. La empresa familiar. Ediciones Granica S. A. 311 p.

- Malán, I. 2005. “El proceso sucesorio en la agricultura familiar”. Taller central de investigación: transformación agraria. Facultad de Ciencia Sociales. Licenciatura de Sociología. Universidad de la República. 96 p.
- Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. 2008. Censo Institucional de la Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC). Proyecto “nuevas prácticas de gestión cooperativa a partir de procesos de investigación – acción participativa”. La Casilla, 6 de marzo de 2008 (sin publicar). 35 p.
- Monsó, L. 2005. Empresas familiares y sucesión, una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque psicoeconómico, revista electrónica veterinaria REDvet, vol. VI, nº 12. pp. 1-8. 07 marzo 2010.  
<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n121205/120514.pdf>.
- Negreira, F.; Negreira, J. 2007. Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. En: Revista de Empresa Nº 22 Octubre – Diciembre 2007. pp. 10 – 19.
- Pereyra, E. 2001. Los 4 errores más comunes que se cometen en empresas familiares. 2 p. 19 noviembre 2010.  
<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/060301-mujer.html>.
- Perrachon, J. 2010. Relevo generacional en un predio ganadero. Otra historia de vida. En: Revista del Plan Agropecuario. Nº 136. pp. 42 – 46.
- Perrachon, J. 2009. Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. En: Familia y Campo. Rescatando estrategias de adaptación. Plan Agropecuario. pp. 115 – 126.
- Perrachon, J.; Duarte, E. 2010. Transferencia generacional, una historia de vida... En: Revista del Plan Agropecuario Nº 134. pp. 16 – 20.
- Picos, G.; Modernel, P. 2008. Análisis de sistemas / redes sociales. En: Determinantes de la sustentabilidad de los productores familiares criadores. Una aproximación interdisciplinaria con metodologías múltiples. Informe de consultoría. Instituto Plan Agropecuario. Diciembre 2008. pp. 59 - 65

- Ramos, G. 2004. "Un acercamiento teórico a los efectos del sistema de sucesión en la incorporación de los jóvenes a la agricultura vasca". VI Congreso Vasco de Sociología. Grupo de trabajo: "Sociología Rural y del Sistema Alimentario". Bilbao. 12 p.
- Real Academia Española. 1970. Diccionario de la Lengua Española. Decimonovena edición. España. Editorial Espasa-Calpe S.A. 1424 p.
- Riella, A.; Mascheroni, P. 2008. Una nueva mirada sobre los territorios rurales: trabajo no agrícola y pluriactividad en el Uruguay rural. En: El campo uruguayo: una mirada desde la sociología rural. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. pp. 221 – 240.
- Rivero, M. 2001. Lecciones de derecho sucesorio. Uruguay. Fundación de Cultura Universitaria. 461 p.
- Sacco dos Anjos, F; Caldas, N. 2007. Pluriactividad y agricultura familiar en Brasil: el caso de Rio Grande do Sul. En: Revista de CEPAL 93. Diciembre 2007. pp. 157-173.
- Seyferth, G. 1985. "Herança e Estrutura Familiar Camponesa". En: Boletim do Museu Nacional Río de Janeiro, nº52. pp.1 – 26.
- Spanevello, R.; Lago, A. 2007. As cooperativas agropecuárias e a sucessao profissional na agricultura familiar. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociología Rural. Londrina, 22 a 25 de julho de 2007. 19 p.
- Taylor, S; Bogdan, R. 1990. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires. Editorial Paidós. 343 p.
- Thornton, R. 2006. Los ´90 y el nuevo siglo en los sistemas de extensión rural y Transferencia de Tecnología públicos en el Mercosur. Argentina. Ediciones INTA. EEA Anguil INTA La Pampa. 406 p.
- Thornton, R. 2005. La Empresa Familiar Agropecuaria en la era posmoderna. Buenos Aires. Editorial De Los Cuatro Vientos. 192 p.



- Tommasino, H.; Bruno, Y. 2005. Algunos elementos para la definición de productores familiares, medios y grandes. En: Anuario 2005 OPYPA – MGAP, Montevideo, Uruguay. pp. 267-278.
- 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. pp. 101 – 120.
- Veiga, J. 1996. Agricultura familiar e sustentabilidade. Brasilia. En: Cadernos de Ciência & Tecnologia, v.13. n.3. pp. 383-404.
- Woortmann, E. 1995. Herdeiros, parentes e compadres: colonos do sul e sitiantes do Nordeste, São Paulo. Brasília. Hucitec/UNB. 336 p.

## **6. ANEXOS**

El anexo se divide en tres partes, la primera corresponde a los resultados de la encuesta exploratoria, según las dos preguntas que se realizó sobre relevo generacional, comprendido en 18 cuadros. La segunda parte se refiere a los formularios que se utilizaron en forma complementaria en el grupo focal para el caso del grupo de titulares, hijo y técnicos extensionistas. Por último se encuentra el artículo de divulgación, escrito de acuerdo a las normas de publicación de la Revista Plan Agropecuario.

<b>Cuadro 1: Rango de edad de los titulares ganaderos según tienen o no a la sucesión como un problema dentro de la empresa (%)</b>			
<b>Respuesta a la pregunta 1:</b>	<b>Menor de 45 años</b>	<b>Entre 46 y 64 años</b>	<b>Mayor de 65 años</b>
<b>Si</b>	23,5	32,3	22,3
<b>No</b>	76,5	67,7	77,7
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100

<b>Cuadro 2: Distribución porcentual por sexo de los titulares ganaderos según tienen o no a la sucesión como un problema dentro de la empresa</b>		
<b>Respuesta a la pregunta 1:</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
<b>Si</b>	24,2	27,3
<b>No</b>	75,8	72,7
<b>TOTAL (%)</b>	100	100

<b>Cuadro 3: Distribución porcentual por grado de educación formal de los titulares ganaderos según si tienen o no a la sucesión como problema</b>							
<b>Respuesta a la pregunta 1:</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>UTU</b>	<b>Universidad incompleta</b>	<b>Facultad de Agronomía</b>	<b>Facultad de Veterinaria</b>	<b>Otros</b>
<b>Si</b>	24,7	22	31,8	26,1	30,8	28,6	44,8
<b>No</b>	75,3	78	68,2	73,9	69,2	71,4	55,2
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100

<b>Cuadro 4: Distribución porcentual de la residencia familiar de los titulares según tienen o no a la sucesión como problema</b>				
<b>Respuesta a la pregunta 1:</b>	<b>Predio</b>	<b>Ciudad o pueblo</b>	<b>Montevideo</b>	<b>Capital departamental</b>
<b>Si</b>	25	29,6	22,7	31,6
<b>No</b>	75	70,4	77,3	68,4
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100

**Cuadro 5: Distribución porcentual del rubro principal según tienen o no a la sucesión como un problema**

Respuesta a la pregunta 1:	Cría	Ciclo completo	Invernada	Otros
Si	32,9	23,1	13	33,3
No	67,1	76,9	87	66,7
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100

**Cuadro 6: Rango de tamaño del predio (has) de los titulares ganaderos según tiene o no a la sucesión como un problema.**

Respuesta a la pregunta 1:	100 a 500	501 a 1000	1001 a 2500
Si	23,9	28,2	35,5
No	76,1	71,8	64,5
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100

**Cuadro 7: Distribución porcentual de los titulares que participan de algún grupo de productores según tienen o no a la sucesión como un problema**

Respuesta a la pregunta 1:	Si pertenece	No pertenece
Si	30,4	25,5
No	69,6	74,5
<b>TOTAL (%)</b>	100	100

**Cuadro 8: Distribución porcentual de los titulares que reciben asesoramiento según si tienen o no a la sucesión como problema**

Respuesta a la pregunta 1:	Si recibe	No recibe
Si	30,4	23,2
No	69,6	76,8
<b>TOTAL (%)</b>	100	100

**Cuadro 9: Distribución porcentual de los titulares que poseen otra fuente de ingreso según tienen o no a la sucesión como problema**

Respuesta a la pregunta 1:	Si tiene	No tiene
Si	27,2	26,6
No	72,8	73,4
<b>TOTAL (%)</b>	100	100

**Cuadro 10: Rango de edades de los titulares según grado de avance de la sucesión generacional (%)**

Respuesta a la pregunta 2:	Menor de 45 años	Entre 46 y 64 años	Mayor de 65 años
No está haciendo nada	25	34,4	25,7
Pensando en trabajar	6,3	12,5	9,8
Trabajando	25	21,8	20,8
Resuelto	43,7	31,3	43,7
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100

**Cuadro 11: Distribución porcentual a partir del sexo de los titulares según el grado de avance sobre la sucesión**

Respuesta a la pregunta 2:	Femenino	Masculino
No está haciendo nada	19,6	31,3
Pensando en trabajar	11,5	11
Trabajando	19,7	21,7
Resuelto	49,2	36
<b>TOTAL (%)</b>	100	100

**Cuadro 12: Distribución porcentual de la educación formal de los titulares según el grado de avance sobre la sucesión generacional**

Respuesta a la pregunta 2:	Primaria	Secundaria	UTU	Universidad incompleta	Facultad de Agronomía	Facultad de Veterinaria	Otros
No está haciendo nada	24,6	29,4	36,4	29,2	33,3	66,7	37,9
Pensando en trabajar	10,3	13,8	9,1	12,5	3,7	0,0	13,8
Trabajando	22,6	24,7	27,2	16,7	14,8	16,7	10,4
Resuelto	42,5	32,1	27,3	41,6	48,2	16,6	37,9
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100

**Cuadro 13: Distribución porcentual del lugar de residencia de la familia del titular según el grado de avance de la sucesión generacional.**

Respuesta a la pregunta 2:	Predio	Ciudad o pueblo	Montevideo	Capital departamental
No está haciendo nada	27	29,9	40,9	36,8
Pensando en trabajar	10,2	15,2	0,0	5,3
Trabajando	19,4	25	18,2	26,3
Resuelto	43,4	29,9	40,9	31,6
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100

**Cuadro 14: Distribución porcentual del rubro principal que lleva adelante el titular según grado de avance de la sucesión.**

Respuesta a la pregunta 2:	Cría	Ciclo completo	Invernada	Otros
No está haciendo nada	30,6	28,8	29,1	25
Pensando en trabajar	6,9	12,7	20	6,3
Trabajando	28,3	12,7	20	18,7
Resuelto	34,2	45,8	30,9	50,0
<b>TOTAL (%)</b>	100	100	100	100

**Cuadro 15: Rango de superficie (has) que explotan los titulares ganaderos según el grado de avance sobre la sucesión generacional**

Respuesta a la pregunta 2:	100 a 500	501 a 1000	1001 a 2500
No está haciendo nada	26	33,4	36,7
Pensando en trabajar	12,6	9	8,3
Trabajando	22,8	17,9	21,7
Resuelto	38,6	39,7	33,3
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Cuadro 16: Distribución porcentual de la participación de los titulares en un grupo de productores, según el grado de avance sobre sucesión**

Respuesta a la pregunta 2:	Si pertenece	No pertenece
No está haciendo nada	31,2	29,1
Pensando en trabajar	11,2	11
Trabajando	23,8	20,9
Resuelto	33,8	39
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Cuadro 17: Distribución porcentual de los titulares que reciben asesoramiento, según el grado de avance sobre la sucesión generacional**

Respuesta a la pregunta 2:	Si recibe	No recibe
No está haciendo nada	30,9	28,3
Pensando en trabajar	9,9	12,3
Trabajando	17,7	25,0
Resuelto	41,5	34,4
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Cuadro 18: Distribución porcentual de los titulares que reciben o no otras fuentes de ingreso, según el grado de avance de la sucesión generacional**

<b>Respuesta a la pregunta 2:</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>
No está haciendo nada	29,8	29,4
Pensando en trabajar	18,4	7,7
Trabajando	17,5	23,4
Resuelto	34,3	39,5
<b>TOTAL (%)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**GRUPO FOCAL**  
preguntas  
**- TITULARES -**

---

**1. ¿En su explotación, cual es el rubro principal y superficie?**

Lechería

Ganadería

Agricultura

Superficie –hás-

**2. Edad**

Sexo

Hijos/as – N°

**3. ¿A qué edad adquirió la titularidad de la empresa?**

**4. ¿A qué edad comenzó a gestionar o administrar la empresa?**

**5. ¿El traspaso o relevo generacional, ha sido tratado a nivel familiar?**

Si

No

**6. ¿El traspaso generacional (sucesión) es uno de los principales problemas dentro de la familia – empresa?**

Si

No

**7. ¿En qué estado está el tema relevo generacional en su establecimiento?**

No está haciendo nada

Está pensando en trabajar en el tema

Está trabajando en el tema  Como ? \_\_\_\_\_

El tema está resuelto  Como ? \_\_\_\_\_

**8. ¿Ha pensado en retirarse de la empresa?**

Si

No

¿A qué edad? \_\_\_\_\_

**9. ¿Ud. qué prioriza dentro de la empresa?**

*marque la más importante*

Seguridad económica

Afecto, amor

Poder, competencia

Capacitación, información

Calidad de vida

Seguir con la tradición familiar

Seguridad laboral

**10. ¿Qué necesita su futuro sucesor para ser un buen empresario ganadero?**

*marque la más importante*

Más experiencia en el trabajo

Más capacitación en temas prácticos

-pasturas, sanidad, ordeño, etc-

Más capacitación en gerenciamiento

Más responsabilidades

**11. ¿Qué preguntas le haría a sus hijos sobre el relevo generacional ?**

---



---



---

**12. En general, ¿cómo ve la perspectiva del rubro?**

*marque la correcta*

Mala

Buena

Muy buena

## **GRUPO FOCAL**

### **preguntas**

### **- HIJOS -**

---

**1. En su explotación, cual es el rubro principal y superficie?**

Lechería

Ganadería

Agricultura

Superficie –hás-

**2. Edad**

Sexo

Hermanos/as – N°

**3. Actualmente, Ud. está .....**

Trabajando en el predio  Estudiando  Trabajando fuera del predio

**4. En su tarea diaria, Ud. se siente como ....**

Hijo  Empleado  Futuro dueño

**5. ¿El traspaso o relevo generacional, ha sido tratado a nivel familiar?**

Si  No

**6. ¿El traspaso generacional (sucesión) es uno de los principales problemas dentro de la familia – empresa?**

Si  No

**7. ¿En qué estado está el tema relevo generacional en su familia?**

No está haciendo nada

Está pensando en trabajar en el tema

Está trabajando en el tema  Como ? \_\_\_\_\_

El tema está resuelto  Como ? \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué prioriza Ud dentro de la empresa ? *marque la más importante***

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| Seguridad económica              | <input type="checkbox"/> |
| Afecto, amor                     | <input type="checkbox"/> |
| Poder, competencia               | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación, información        | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de vida                  | <input type="checkbox"/> |
| Seguir con la tradición familiar | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad laboral                | <input type="checkbox"/> |

**8. ¿A qué edad le gustaría hacerse cargo total de la explotación? \_\_\_\_\_**

**9. ¿Qué necesita Ud. para lograr dicho objetivo ? *marque la más importante***

- |                                     |                          |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Más experiencia en el trabajo       | <input type="checkbox"/> |                                  |
| Más capacitación en temas prácticos | <input type="checkbox"/> | -pasturas, sanidad, ordeño, etc- |
| Más capacitación en gerenciamiento  | <input type="checkbox"/> |                                  |
| Más responsabilidades               | <input type="checkbox"/> |                                  |

**10. ¿Qué preguntas que aún no has planteado sobre el tema relevo generacional, le harías a tus padres ?**

---



---



---

**11. En general, ¿cómo ve la perspectiva del rubro?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Mala      | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |

**GRUPO FOCAL**  
**preguntas**  
**- TECNICOS -**

---

1. De acuerdo a su experiencia profesional, ¿el tema traspaso generacional (relevo), es uno de los principales problemas dentro de las empresas familiares ganaderas?

Si

No

2. En las empresas ganaderas que asesora o conoce, ¿Cuál es el grado de avance sobre el tema?

*marque la opción correcta con una x*

No está haciendo nada

Está pensando en trabajar en el tema

Está trabajando en el tema

Como ? \_\_\_\_\_

El tema está resuelto

Como ? \_\_\_\_\_

3. Este tema, ¿se planifica con anticipación entre los familiares de la empresa?

Si

No

4. Según su percepción: ¿Qué prioriza el productor dentro de la empresa?

*marque la más importante*

Seguridad económica

Afecto, amor

Poder, competencia

Capacitación, información

Calidad de vida

Seguir con la tradición familiar

Seguridad laboral

**5. Teniendo en cuenta esta problemática. ¿Cuales son las medidas que deberían tomar?**

a- la familia

---

---

---

b- investigación y extensión

---

---

---

c- políticas públicas

---

---

---

**6. ¿En general, como ve la perspectiva del rubro?***marque la opción correcta con una x*Mala Buena Muy buena

**ARTICULO DE DIVULGACIÓN, escrito de acuerdo a las normas de publicación de la Revista Plan Agropecuario.**

**Relevo generacional en predios ganaderos del Uruguay**

Ing. Agr. Julio Perrachon

Plan Agropecuario

**Introducción**

En Uruguay, existen un total de 49.316 establecimientos agropecuarios a partir del reprocesamiento del CGA (2000), de estos el 79% son productores familiares y el 13% corresponde a productores medios (Tommasino y Bruno 2005). En todos estos casos existe la presencia de mano de obra familiar y la posibilidad de que este predio pase a la próxima generación. Teniendo en cuenta esta característica, es importante conocer con mayor profundidad los avances en el relevo generacional y definir los puntos claves para lograr un proceso que satisfaga a todos los involucrados.

Este trabajo es requisito para la Maestría de Desarrollo Rural Sustentable de Facultad de Agronomía, el cual tiene como **objetivo, analizar los procesos del relevo generacional actual en predios ganaderos del Uruguay.**

La metodología utilizada incluye un abordaje mixto (cuali-cuantitativo) de diferentes técnicas que posibilitan la triangulación de información para generar confianza y validez de los resultados.

Las técnicas utilizadas en este trabajo fue, la investigación bibliográfica, encuesta, grupo focal (titulares ganaderos, hijos de productores ganaderos y extensionistas), entrevista y observaciones de campo, el cual se trabajo en el periodo 2008 - 2011.

### **Resultados del trabajo**

A partir de la triangulación de información, de las diferentes técnicas utilizadas, los principales resultados son:

Es posible definir al **relevo generacional** como un proceso gradual, evolutivo y muchas veces imperceptible, compuesto de varias etapas, existiendo dos procesos muy claros e imprescindibles para concretar este cambio, que son: la **entrega de la herencia**, integrada por el capital (tierra, maquinaria, etc), y el **traspaso de la sucesión**, que corresponde a la **gestión** del capital, "...es quien tiene la última palabra". En las empresas familiares esto deberá ocurrir en forma organizada y en vida del titular; de lo contrario ocurre al momento de la muerte o invalidez del mismo. Esta última situación es la más común en la mayoría de las empresas agropecuarias familiares.

La continuidad de las empresas familiares es altamente dependiente de cómo se desarrolla el proceso, y es reconocida por los diferentes actores su complejidad al momento de su abordaje. Los titulares declaran el deseo que alguno de sus hijos continúen con la empresa, pero reconocen no saber cuál será el destino de la empresa luego de su fallecimiento, hipotecando la posibilidad de que muchas empresas continúen funcionando en próximas generaciones.

El relevo generacional afecta directamente la unidad familiar en el presente y futuro, condicionando los cambios tecnológicos. Esto queda demostrado cuando los propios involucrados destacan que muchas veces la empresa sigue la evolución de sus titulares. Si esto es correcto, en los últimos años del titular, la empresa mantendrá un escaso avance tecnológico. Por este motivo algunos titulares e hijos de productores, ven la necesidad imperante de incorporar "sangre nueva" a la dirección. De lo contrario la empresa finalizará al momento del fallecimiento del titular. Lograr que las empresas perduren por varias generaciones permite que los saberes y experiencias propias de la gente de la zona



perduren arraigados al medio rural, fortaleciendo el capital social de la comunidad a la que pertenece los integrantes de esa familia.

Se verifica a nivel de la extensión, como un tema poco tratado, ya que las familias no lo perciben como uno de los principales problemas, hasta que ocurre la desaparición del titular. Este es el momento en que se plantea tratar el tema, y son muy pocos los casos que se adelantan a los acontecimientos.

A partir de este trabajo se desprende que el relevo generacional es la “prueba de fuego”, donde algunos criterios para lograr con éxito este proceso son:

- 1) intenciones reales y disposición del titular al cambio;
- 2) una planificación adecuada;
- 3) buena comunicación entre los integrantes de la familia;
- 4) disposición de él o los futuros sucesores al nuevo proyecto;
- 5) acompañamiento de todo el núcleo familia;
- 6) que la empresa sea atractiva y
- 7) todos los integrantes involucrados se sientan satisfechos por el resultado logrado.

A pesar de esto, las experiencias destacadas por varios investigadores de la región, técnicos extensionistas y los propios titulares, enfatizan que el proceso de transferir a la siguiente generación el poder y el capital, dependen no solo del núcleo familiar, sino también de agentes externos, como factores económicos, sociales (histórico) y ambientales, lo que genera una gran variabilidad de casos, existiendo tantos como familias.

Un primer aspecto, es que los predios ganaderos uruguayos ven comprometida su continuidad en el corto a mediano plazo, porque la mayoría de sus titulares (95,5%) tienen una edad mayor a 45 años, un

nivel educativo bajo, no ven al relevo generacional como problema; por lo tanto no están trabajando el tema, no lo planifican, por ser un tema tabú, no tienen en claro si alguno de sus hijos continuará y existe un desacuerdo manifiesto entre las dos generaciones con respecto al momento que desean concretar este proceso. Muchos de los titulares, no están pensando aun en fecha de retiro, mientras que la generación que comprende a los futuros sucesores, plantean que desearían hacerse cargo de la empresa de su padre dentro de cinco años (con 21 años de edad). Este conflicto preocupa, debido a que el tema no es tratado en el ámbito familiar, por problemas de comunicación, que inhiben la expresión clara de la opinión de las partes.

El segundo aspecto, que fue destacado por todos los actores es la confirmación que el responsable de la decisión de comenzar a tratar el tema es el titular de la empresa, quien decide cuándo y cómo comenzar a discutir este proceso; de lo contrario el relevo ocurre a la muerte del mismo.

Por último, se aprecia la necesidad para que este proceso logre los resultados deseados, de políticas diferenciales para los titulares que dejan el poder, como para los que comienzan esta nueva etapa, con incentivos económicos y técnicos.

### **Comentarios finales**

A modo de resumen, teniendo una visión general de la característica en los ganaderos y su evolución en relación al relevo generacional, se plantea que los titulares ganaderos se caracterizan por ser una población masculina envejecida y con bajo nivel educativo. A partir de la encuesta a nivel nacional, sobre el avance en el tema relevo generacional, permitió conformar tres grandes grupos, por un lado están los que dicen tener el tema resuelto, por otro los que están conscientes de

la problemática y necesitan algún tipo de apoyo para afrontar la situación; y por último, los que no son conscientes de la complejidad del tema, por lo tanto no lo definen como problema. Es necesario conocer las características de cada una de las segmentaciones para el diseño de estrategias diferenciales para cada uno de los grupos. Realizar un mayor esfuerzo para el caso de los pequeños productores ganaderos, donde al momento de traspasar la sucesión y herencia presentan limitantes desde el punto de vista económico, por no poder incorporar más gastos a la empresa para lograr un bienestar económico acorde a las necesidades del ex titular y problemas de subdivisiones, en pequeñas superficies, siendo inviable por problemas de escala, para el caso del reparto en varios hijos.

Por último, se desprende la necesidad de determinar líneas de trabajo, como ser el desarrollo de un modelo que permita entender cuáles son los motivos de la migración de los jóvenes del medio rural, conocer sus actitudes, desarrollar espacios para la interacción, donde puedan ser escuchados y tener en cuenta su visión del tema.

Otra línea de trabajo interesante, es conocer en mayor profundidad, la lógica de la toma de decisiones de los predios ganaderos que han perdurado por varias generaciones, y si existe alguna correlación entre valores culturales y religiosos de las diferentes zonas del país.

Es necesario coordinar esfuerzos multi-institucional, que en forma conjunta con las familias de los pequeños y medianos ganaderos, logren apoyo técnico y económico, con el objetivo de lograr la sustentabilidad a largo plazo de estas familias en el medio rural.

Finalmente, considerando al relevo generacional como un desafío que deben afrontar no solo los propios involucrados, sino también todos los actores que intervienen en el desarrollo rural, se debería trabajar en políticas diferenciales para el sector agropecuario, siendo un reto para la investigación y extensión.

**Agradecimiento:** quiero agradecer a las familias, productoras/es, jóvenes y técnicos, que han aportado su experiencia y vivencias, para poder concretar este trabajo, muchas gracias...